

Hochschule Mittweida - University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Bachelorarbeit

*Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement
in Franchisesystemen*

*Abschlussarbeit zur Erreichung des akademischen Grades
Bachelor of Arts (B.A.)*

vorgelegt von

Torsten Droske

Eingereicht am 09. Dezember 2010

Betreuer: Prof. Otto H. Hammer

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement in Franchisesystemen selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe und die Arbeit nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe.

Mittweida, am 9.12.2010

Unterschrift (Torsten Droske)

Einverständniserklärung

Hiermit erkläre ich mein Einverständnis mit der öffentlichen Ausstellung meiner Bachelorarbeit in der Bibliothek der Hochschule Mittweida

Mittweida, am 9.12.2010

Unterschrift (Torsten Droske)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
2. Erläuterung Franchising.....	8
<i>2.1 Entwicklung des „Franchising“</i>	<i>8</i>
<i>2.2 Aufbau des Franchisevertrages</i>	<i>10</i>
<i>2.3 Inhalt Franchisevertrag</i>	<i>11</i>
<i>2.4 Grundtypen des Franchise.....</i>	<i>16</i>
2.4.1 Einteilung nach Geschäftstätigkeit	16
2.4.2 Einteilung nach Umfang der Lizenzerteilung und Finanzierung.....	17
2.4.3 Einteilung nach Absatzwegen	19
<i>2.5 Franchise als Vertriebsform.....</i>	<i>20</i>
2.5.1 Vor- und Nachteile.....	20
2.5.2 Überblick alternative Vertriebsformen.....	21
3. Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement in Franchisesystemen	24
<i>3.1 Ist -Analyse der Franchisewirtschaft in Deutschland.....</i>	<i>25</i>
3.1.1 Investitionskosten Franchise.....	28
3.1.2 Franchisegebühren	30
3.1.3 Kriterien für die Existenzgründung eines Franchisebetriebes	31
3.1.4 Ist -Stand Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement	34
<i>3.2 Ermittlung der Zufriedenheit in Franchisenetzwerken</i>	<i>38</i>
3.2.1 Ermittlung Franchisenehmerzufriedenheit	39
3.2.2 Ermittlung Gesamtzufriedenheit.....	43
<i>3.3 Beziehungsqualität</i>	<i>48</i>
3.3.1 Wertigkeit der Beziehungsqualität.....	53
3.3.2 Beziehungsdauer	54
3.3.3 Leistungsumfang im Verhältnis zur Beziehungsqualität.....	57
<i>3.4 Zusammenstellung möglicher Maßnahmen zur Erhöhung der Gesamtzufriedenheit</i>	<i>59</i>
4. Schlussbemerkungen	61
Literaturverzeichnis	63

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Gesamtdarstellung Franchisetypen.....</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 2: Branchenaufteilung der deutschen Franchisewirtschaft.....</i>	<i>26</i>
<i>Abbildung 3: Vergleich Umsatzentwicklung USA - Deutschland.....</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 4: Gründungsinvestitionen Franchisenehmer.....</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 5: Einstiegsgebühren pro Franchisenehmer</i>	<i>30</i>
<i>Abbildung 6: Kriterienumfrage zur Gründung eines Franchisebetriebes.....</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 7: Verteilung der Gesamtzufriedenheit</i>	<i>34</i>
<i>Abbildung 8: Entwicklung der Gesamtzufriedenheit.....</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 9: Erneute Entscheidung Partner zu werden.....</i>	<i>36</i>
<i>Abbildung 10: Beziehungsentwicklung im Franchisesysteme</i>	<i>37</i>
<i>Abbildung 11: Balancetheorie für Zufriedenheitsmanagement in Franchisesystemen....</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 12: Kausalmodell für die Franchisenehmerzufriedenheit</i>	<i>41</i>
<i>Abbildung 13: Vollständiges Kausalmodell der Gesamtzufriedenheit.....</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 14: relative Wichtigkeit der Teilzufriedenheiten für die Gesamtzufriedenheit..</i>	<i>47</i>
<i>Abbildung 15: Regressionsanalysemodell auf Ebene der Partner</i>	<i>51</i>
<i>Abbildung 16: Regressionsanalysemodell auf Ebene der Partner und des Netzwerkes.....</i>	<i>52</i>
<i>Abbildung 17: Einfluss der Determinanten in Abhängigkeit der Beziehungsdauer.....</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 18: Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Leistungsumfang.....</i>	<i>57</i>
<i>Abbildung 19: Maßnahmen zur Steigerung der Gesamtzufriedenheit</i>	<i>60</i>

Abkürzungsverzeichnis

ABB - *Arbeitsbeschreibungsbogen*

AGB - *Allgemeine Geschäftsbedingungen*

BGB - *Bürgerliches Gesetzbuch*

BZQ - *Beziehungsqualität*

BIP - *Bruttoinlandsprodukt*

FG - *Franchisegeber*

FN - *Franchisenehmer*

F&C - *Franchising and Cooperation*

GWB - *Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

ERFA - *Erfahrungsaustausch*

EuGH - *Europäischer Gerichtshof*

JDI - *Job Descriptive Index*

KfW - *Kreditanstalt für Wiederaufbau*

MA - *Mitarbeiter*

TQM - *Total Quality Management*

1. Einleitung

Die ständig fortschreitende Gleichschaltung der Menschen in der Gesellschaft und die daraus resultierenden Vor- und Nachteile spiegeln sich auch in der Wirtschaft immer deutlicher nieder. Der Markenname einer Firma und eine hohe Identifizierung mit dem Unternehmen sind heutzutage überlebenswichtige Komponenten auf dem Weltmarkt. Ein darauf ausgerichtetes Erfolgsrezept ist das Franchising.

Franchisesysteme zeichnen sich durch ihre klaren Regeln und das einheitliche Auftreten auf dem Markt aus. Diese Grundprinzipien ermöglichen es den Franchiseunternehmen, sich am Markt besser durchzusetzen. Der Lizenznehmer kann auf ein bereits erprobtes Konzept zurückgreifen, welches meist einen sehr hohen Bekanntheitsgrad aufweist. Er bekommt in den meisten Fällen Gebietsschutz und kann, wenn es zu Fragen oder Problemen beim Aufbau seiner Unternehmung kommt, auf die Unterstützung des Franchisegebers zählen. Durch die festen Strukturen und Bestimmungen in Franchiseverträgen sollen Fehler minimiert und dem Lizenznehmer der Einstieg in den jeweiligen Markt erleichtert werden.

Der Franchisegeber steht vor der schweren Aufgabe, die individuellen Ansprüche und Probleme des Einzelnen zu lösen und diesen in das Gesamtnetzwerk zu integrieren. Daher ist es wichtig, dass der Franchisegeber die Bedürfnisse der Franchisenehmer und deren Mitarbeiter kennt, um besser auf diese eingehen zu können. Er sollte sich darüber bewusst sein, worauf seine Franchisenehmer Wert legen. Zudem ist das ständige Hinterfragen der Beziehung zum Franchisenehmer notwendig, um eventuell auftretende Probleme oder Unklarheiten schnell beheben zu können.

Um die Realisierung der zuvor genannten Aspekte ermöglichen zu können, benötigt man ein gutes Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement, bei dem der Grad der Zufriedenheit der Netzwerkpartner und die Höhe der Beziehungsqualität untersucht und ausgewertet werden. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse können Lösungsansätze erarbeitet werden, die dazu dienen, die Zufriedenheit im Netzwerk zu erhalten oder wenn nötig zu steigern. Die Problematik der heutigen Franchisesysteme besteht darin, dass sie noch immer über kein ausgereiftes Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement verfügen und daher nicht wissen, welche Größen verändert werden müssen, um Verbesserung zu erzielen. Diese Arbeit soll, auf Grundlage einer Ist-Analyse, dazu beitragen, die entscheidenden Einflussgrößen zu ermitteln. Auf Basis dieser Analyse sollen im Anschluss netzwerkoptimierende Maßnahmen präsentiert werden, welche die Beziehungsqualität und Zufriedenheit im Franchisenetzwerken erhöhen.

Ziel und Inhalt

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Grad der Zufriedenheit von Franchisenehmern über die einzelnen Branchen hinweg zu ermitteln und die Einflussgrößen auf die Beziehungsqualität und Zufriedenheit in Franchisenetzwerken herauszuarbeiten. Das spezielle Beziehungsgefüge zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber soll hierbei genauer untersucht werden. Als Ausgangsbasis dienen dabei unter anderem Studien der Deutschen Bank, des deutschen Franchiseverbandes und des Internationalen Centrums für Franchising & Cooperation in Münster, welche den momentanen Stand der Franchisewirtschaft in Deutschland sowie die Beziehungsqualität zwischen Franchisepartnern und deren Zufriedenheit im Netzwerk aufzeigen. Die aus den Studien gewonnenen Daten stellen den Ist-Stand des Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagements dar.

Anhand der Erhebungen des Internationalen Centrums für F&C werden mit Hilfe von Regressions- und Kausalmodellen die Einflussgrößen des Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement und deren Ausprägungen untersucht. Diese Untersuchungen sollen Aufschluss darüber geben, welche Möglichkeiten bestehen, eine verbesserte Partnerschaft zu ermöglichen und die Zufriedenheit in Franchisenetzwerken zu verbessern.

Die Ergebnisse der Ausarbeitung sollen einen Beitrag leisten, in Zukunft eine bessere Zusammenarbeit und Zufriedenheit der Netzwerkpartner zu ermöglichen.

Diese Arbeit beschäftigt sich zunächst mit der historischen Entwicklung von Franchising und dessen Wandel im Laufe der Zeit. Danach wird der Aufbau und Inhalt von Franchiseverträgen erläutert. Es werden die einzelnen Grundtypen des Franchise aufgezeigt und näher erklärt. Im Anschluss erfolgt die Abgrenzung des Franchise zu anderen Vertriebsformen. Im darauf folgenden Hauptteil wird eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung des Franchise der vergangenen Jahre in Deutschland durchgeführt. Dabei wird speziell auf die nötigen Investitionen und laufenden Gebühren eingegangen, die ein Franchisenehmer aufbringen muss. Zudem werden die Gründungskriterien für Franchisenehmer untersucht. Anschließend werden auf Grundlage der Balancetheorie und mit Hilfe der oben genannten Modelle die Einflussgrößen der Beziehungsqualität sowie die der Zufriedenheit ermittelt und auf deren Ausprägungen eingegangen.. Anhand der aufgearbeiteten empirischen Daten der F&C Studie sollen die Hauptaspekte herausgefunden werden, die eine Verbesserung der Beziehungsqualität ermöglichen und für eine hohe Zufriedenheit im Netzwerk sorgen. Im abschließenden Teil sollen die gewonnen Erkenntnisse aufgenommen und

Verbesserungsmaßnahmen in tabellarischer Form dargestellt werden. Die erstellte Tabelle soll ein Wegweiser für die zukünftige Entwicklung der Partnerschaft im Franchisenetzwerk sein und Franchiseunternehmen mögliche Anhaltspunkte zur Verbesserung der Zufriedenheit in ihrem Netzwerk geben.

2. Erläuterung Franchising

2.1 Entwicklung des „Franchising“

Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Franchise“ entstammt der französischen Sprache, dem Wort „franchise“ und stand damals in erster Linie für die Befreiung von Zöllen und Steuern.

Im 17. und 18. Jahrhundert wurde das Wort in Frankreich, Großbritannien sowie in den Vereinigten Staaten als Einräumung eines wirtschaftlichen Privilegs verstanden, welches die Könige beziehungsweise der Staat an zuverlässige Persönlichkeiten vergab. Mit diesem Recht ausgestattet, konnten die Privilegierten, gegen Entgelt und im Namen des Staates, Erzeugnisse produzieren und Handel betreiben. Zu späterer Zeit wurde das Wort im angelsächsischen Raum als Bewilligung einer Erlaubnis gesehen, welche den Nehmer berechtigte, in kommerzieller Weise die Rechte des Gebers zu nutzen.

Franchising im dem Sinne, wie es heute gebraucht wird, wurde erstmalig in den USA verwandt. In den Jahren 1860-1865 führte die Singer Sewing Machine Company erstmals ein auf „Franchise“ organisiertes Vertriebssystem für ihre Nähmaschinen ein. Später folgten die Automobilproduzenten und ihre Händlernetze sowie Kraftstoffvertriebssysteme und Abfüllsysteme, wie beispielsweise Coca Cola. Diese Systeme stehen für das traditionelle Franchising, hatten meist einen vertikal gegliederten Vertrieb und wurden auch als „Product Distribution Franchising“ oder „Product and Tradename Franchising“ bezeichnet.

Die moderneren Systeme, welche in den 50er Jahren aufkamen, werden als „Business Format Franchising“ bezeichnet. Diese Form ist auf den tertiären Sektor ausgerichtet, also auf den Dienstleistungssektor. Hierbei handelt es sich um die Lizenzierung der Marke, des Know-how und des gesamten geschäftlichen Systems. Vertreter dieser neuen Form des Franchisedenkens sind beispielsweise Unternehmen wie Mc Donald's oder Burger King. Heutzutage werden in allen Wirtschaftsbereichen neue Anwendungsmöglichkeiten gefunden.

Hierbei handelt es sich meist um eine Kombination aus Produkt- und Vertriebsfranchisen mit einem Dienstleistungskonzept.¹

Das Franchising in der heutigen Form wird dabei laut dem Ethikkodex der European Franchise Federation folgendermaßen definiert:

„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how², die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen“.³

Der Franchisegeber und der Franchisenehmer schließen dementsprechend einen Vertrag miteinander, welcher beiden Seiten die Möglichkeiten eröffnet jeweils von dem anderen Vertragspartner zu profitieren. Welche Bestimmungen und Pflichten dieser Vertrag beinhaltet wird im nächsten Abschnitt näher erläutert.

¹ Vgl. Skaupy, Walther: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München, 1995, S. 1-3

² Know-how bedeutet ein Paket von nichtpatentierten praktischen Kenntnissen, die auf Erfahrungen des Franchise-Gebers und Erprobungen durch diesen beruhen und die geheim, wesentlich und identifiziert sind.

³ Ethikkodex der European Franchise Federation (<http://www.eff-franchise.all2all.org/>)

2.2 Aufbau des Franchisevertrages

Der Franchisevertrag ist meist von dem jeweiligen Franchisegeber vorgefertigt worden, da der Franchisegeber das System in der Regel selbst geplant und aufgebaut hat. Der Vertrag enthält für den Franchisenehmer in den meisten Fällen eine Reihe von Bindungen und Beschränkungen. Diese klaren Regelungen sind meist gegeben, um die Gleichbehandlung aller Partner gewährleisten zu können. Wenn Franchiseverträge nicht individuell ausgearbeitet sind, fallen sie aufgrund ihrer Gleichheit unter das „Gesetz der Allgemeinen Geschäftsbedingungen“ (AGB). Franchiseverträge werden somit im Wirtschaftsverkehr den Allgemeinen Geschäftsbedingungen zugeordnet. Die Franchisenehmer werden dadurch gestärkt, da es zu verhindern gilt, eine strukturelle Unausgewogenheit im System zuzulassen. Trotz dieser strikten Vorgaben sind Franchisenehmer rechts- und wirtschaftstunabhängige Kaufleute oder Handwerker. Sie sind unabhängige Geschäftsleute, welche sich freiwillig einem Franchise-System anschließen und die Verantwortung dafür tragen müssen. Der Franchisegeber muss darauf bedacht sein, im Franchisevertrag die klare Selbständigkeit des Franchisenehmers zum Ausdruck zu bringen, damit er im Falle rechtlicher Streitigkeiten nicht letztendlich als Arbeitgeber haftbar gemacht werden kann.

Beim Abschluss eines Franchisevertrages muss darauf geachtet werden, dass dieser schriftlich gemäß dem § 34 GWB erfolgt. Bei komplizierten Vertragswerken besteht auch die Möglichkeit der notariellen Beurkundung. Wenn diese beiden Varianten nicht in Anspruch genommen werden, kann der Vertrag später gemäß dem §§ 125, 126 BGB als nichtig gelten. Dies hätte eine Rückabwicklung des Vertrages zur Folge, welche beiden Parteien großen Schaden zufügen könnte.⁴

Franchiseverträge benötigen in der Regel zusätzliche Verträge. Es wird hierbei unterschieden, ob diese mit dem Partner oder mit einem Dritten abgeschlossen werden. Bei Verträgen unter Partnern gibt es Vorverträge, welche dem Franchise vorbereitend dienen. Hierbei werden sogenannte „Contracts de Pré-Franchise“ beziehungsweise „Contrats de Pilotage“ abgeschlossen. Dies sind Pilotverträge, welche dazu dienen, das Funktionieren des jeweiligen Franchisesystems zu testen.

Desweiteren gibt es die ergänzenden Verträge, die die Durchführungsbestimmungen des Franchisings beinhalten, welche aus Gründen der Transparenz nicht im eigentlichen

⁴ Vgl. Skaupy, Walther: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München, 1995, S. 126 ff.

Franchisevertrag aufgeführt sind. Auch die begleitenden Verträge, wie Miet- oder Pachtverträge, welche der Franchisenehmer zur Ausführung seines Geschäftes abschließen muss, gehören zu den Partnerverträgen.

Bei den zusätzlichen Verträgen mit Dritten handelt es sich um Kreditlieferungsverträge und gesellschaftsrechtliche Verflechtungen. Die Kreditverträge werden meist mit öffentlich/rechtlichen Kreditanstalten abgeschlossen, wie beispielsweise der KfW⁵. Zusätzliche Lieferverträge mit externen Lieferanten kommen meist dann ins Spiel, wenn die Systemzentrale nicht im vollen Umfang die benötigten Waren für die Franchisenehmer liefern kann. Bei den gesellschaftlichen Verflechtungen handelt es sich um Verträge, welche abgeschlossen werden, um beidseitige Vorteile aus dem Franchisegeschäft ziehen zu können. Hierbei ist es möglich, dass ein externer Geldgeber und ein Franchisenehmer eine Gesellschaft gründen, der Franchisegeber Mitgesellschafter des Franchisenehmers oder umgekehrt der Nehmer Anteilseigner des Gebers wird. Letzteres birgt aber die Gefahr, dass durch eine zu große Anzahl beteiligter Franchisenehmer die kapitalmäßige Beherrschung der Systemzentrale droht.⁶

2.3 Inhalt Franchisevertrag

Bei den meisten Franchiseverträgen befindet sich in der Einleitung eine Präambel. Darin sind die grundsätzlichen Eigenschaften und Merkmale eines Systems unter Angabe seines Tätigkeitsbereiches und seiner Methoden mit Hinzunahme der Schutzrechte des Franchisegebers aufgeführt. Diese Angaben sollten umfassend und präzise sein und das gesamte Leistungspaket zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer beinhalten. Folgende Angaben sollten zweckmäßig in der Präambel enthalten sein:⁷

- Die gewerblichen Schutzrechte (Warenzeichen, Patente, Muster etc.)

⁵ Kreditanstalt für Wiederaufbau ist eine Förderbank für Existenzgründer, kleine und mittlere Unternehmen, Freiberufler und Start-ups.

⁶ Vgl. Skaupy, Walther: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München, 1995, S. 126 ff.

⁷ Vgl. Karsten, Metzlaß: Praxishandbuch Franchising. München. 2003, S.93 ff.

- Rechte des Franchisenehmers, die nicht eintragungsfähig sind - wie Namen, geschäftliche Kennzeichnung (Logo) , Geschäftsabzeichen, Ausstattung, Farben, Farbkombinationen etc.
- Betriebliches und technisches Erfahrungswissen (Know how)
- Das spezielle Organisations-, Marketing und Werbekonzept
- Die laufende Unterstützung des Franchisenehmers, einschließlich der später näher zu bezeichnenden Dienstleistung des Franchisegebers
- Die Lehrgänge und Fortbildungsseminare für den Franchisenehmer

Zudem müssen im Vertrag die Franchiserechte festgehalten werden. Sie stellen den Anfang der eigentlichen Vertragsbestimmungen dar und sollten unter Anderem folgende wichtige Punkte enthalten:⁸

- die Gewährung der Franchise und die Art und Weise ihrer Nutzung
- die exakte Bestimmung und Abgrenzung des territorialen Vertragsgebietes und spezielle Exklusivrechte
- die Ortsbestimmung des Franchise
- den Hinweis der Zustimmungspflicht durch den Franchisegeber zu der Wahl der Geschäftsräume des Nehmers
- die Feststellung der Rechtsstellung des Franchisenehmers als selbstständiger Kaufmann, der im eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt
- Angaben über den Nutzungsumfang des Franchisenehmers über die Marke, den Namen oder sonstige Kennzeichen des Franchisegebers
- die Festlegung, ob und inwieweit die Marke oder Kennzeichen des Franchisegeber in die neue Firma aufgenommen werden können.
- Wettbewerbsverbot und die Geheimhaltungspflicht des Franchisenehmers
- Nachvertragliche Konkurrenzklausel⁹

Den Hauptteil des Vertrages stellen allerdings die einzelnen Rechte und Pflichten der beiden Parteien dar. Hierbei ist zu beachten, dass nicht jede Pflicht der einen Seite automatisch auf

⁸ Vgl. Karsten , Metzlaß: Praxishandbuch Franchising. München. 2003, S.93 ff.

⁹ Die sogenannten nachvertraglichen Wettbewerbsverbote sehen vor, dass Mitarbeiter nach dem Ende ihres Arbeitsverhältnisses für eine gewisse Zeit bestimmte Tätigkeiten bei Konkurrenzfirmen nicht ausüben dürfen.

ein Recht der anderen Seite schließen lässt. Zu den Pflichten des Franchisegebers gehören folgende:¹⁰

- Die Übertragung des Know-hows und die Beratung des Franchisenehmers
- Hilfeleistungen bei der Einrichtung der Firma oder schlüsselfertige Erstellung derselben
- Ausbildung und Fortbildung des Franchisenehmers
- Werbe- und Marketingmaßnahmen
- Rechtzeitige und korrekte Lieferung vertragskonformer Güter
- Marktanalysen und Öffentlichkeitsarbeit
- Einräumung Gebietsschutz
- Schutz und Verteidigung des Markenrechts
- Controlling

Für den Franchisenehmer stehen folgende Pflichten im Mittelpunkt:

- Rechtliche Selbständigkeit
- Beachtung der im Betriebshandbuch enthaltenen Bestimmungen für die Einrichtung und Führung des Franchisebetriebes
- dem Franchisegeber Auskünfte und Einsicht in die Geschäftspapiere zu ermöglichen und empfohlene Maßnahmen durchzuführen
- Ausbildungskurse und Weiterbildungsseminare wahrzunehmen
- die empfohlenen Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen des Franchisegebers umzusetzen
- das Image des Franchisesystems mit adäquaten Maßnahmen zu unterstützen
- an den Franchisegeber die im Vertrag festgeschriebenen Gebühren zu entrichten

Die zuvor genannten Pflichten stellen nur einen vorgegebenen Rahmen dar und müssen auf jeden Einzelfall angepasst und gegebenenfalls erweitert werden. Es ist wichtig, dass die

¹⁰ Vgl. Karsten , Metzlaff: Praxishandbuch Franchising. München. 2003, S.93 ff.

angegebenen Pflichten exakt formuliert sind, damit im Nachhinein keine Unklarheiten oder Missverständnisse auftreten.

Wichtige Festlegungen sind speziell in Franchiseverträgen zudem die Bezugspflichten des Franchisenehmers, die Preisbindung, die Mindestabnahme, der Gebietsschutz und die Kündigungs- und Laufzeitregelungen.¹¹

Bezugspflichten des Franchisenehmers

In Franchiseverträgen wird der Franchisenehmer häufig verpflichtet, alle oder einen Teil der Waren aus dem Franchisegeschäft vom Franchisegeber oder Einem von ihm benannten Lieferanten zu beziehen und nicht von einem Fremd- oder Konkurrenzunternehmen. In diesem Zusammenhang spricht man auch von Bezugsbindung. Diese Bezugsbindung ist nach der Pronuptia- Entscheidung des EuGH von 1986 als nicht wettbewerbsbeschränkend anzusehen. Diese Regelung gilt aber nicht zwingend für Nebenprodukte. Es sei denn, sie sind entsprechend individualisiert und gekennzeichnet.

Preisbindung

Es kann keine Preisbindung in Franchiseverträgen festgelegt werden .

Die Preisbindung der zweiten Hand, wie sie früher nach § 16 GWB für Markenwaren in Deutschland zulässig war, ist nicht mehr gegeben. Sie ist einer Preisempfehlung gemäß § 38a Abs.1,2.GWB gewichen. Das Preisbindungsverbot für alle Vertragshändler schließt ebenfalls den Franchisenehmer mit ein. Dieser ist, wie der Vertragshändler, ein rechtlich selbständiger Betriebsinhaber, welcher auf eigenen Namen und eigenes Risiko tätig ist. Bei der unverbindlichen Preisempfehlung muss der Preis dementsprechend gekennzeichnet sein und es darf kein wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder sonstiger Druck ausgeübt werden.

¹¹ Vgl. Skaupy, Walther: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München, 1995, S. 132 ff.

Mindestabnahmepflichten

In vielen Verträgen werden Franchisenehmern zudem auch Mindestabnahmepflichten vorgegeben, welche in erster Linie als Orientierung gelten aber auch als Ansporn, um den Umsatz zu erhöhen. Diese Mindestmengen sind meist abgestuft und sollten weder zu hoch noch zu teuer sein, da es sonst zu Vertragsstreitigkeiten zwischen beiden Partnern kommen kann. Speziell zu betrachten sind die Entgelte, welche der Franchisenehmer für die Leistungen des Franchisegebers zu zahlen hat. Hierbei sollten die Gebühren nach ihren unterschiedlichen Zwecken auseinander gehalten werden. Einerseits gibt es die Abschluss- bzw. Eintrittsgebühren, welche das Entgelt für das Franchisesystem darstellen und damit verbunden eine Beteiligung des Franchisenehmers an den bereits erfolgten Kosten für Planung und Aufbau des Systems. Diese Gebühr wird meist auch erhoben, um den Franchisenehmer an das Unternehmen zu binden und den Ausstieg durch das sogenannte „down payment“ zu erschweren. Die laufenden Gebühren werden neben der Abgeltung der gewährten Franchiserechte auch gezahlt, um die ständig anfallenden Dienstleistungen durch den Franchisegeber auszugleichen. Dieser ist verantwortlich dafür, dass sein System beispielsweise durch Marketingmaßnahmen am Markt bestand hat. Die Höhe der laufenden Gebühren kann bis zu 12 Prozent des Umsatzes betragen. Es gibt auch die Möglichkeit, die Gebühr in die Preise der Waren einzukalkulieren oder auf den Bezugspreis aufzuschlagen. Hierbei besteht jedoch immer die Gefahr der fehlenden Transparenz für den Franchisenehmer.

Gebietsschutz

Der Gebietsschutz nimmt in vielen Franchiseverträgen eine wichtige Rolle ein. Er räumt dem Franchisenehmer das Recht ein, über ein bestimmtes Gebiet oder eine Sache alleinig zu verfügen. Der Franchisegeber muss die Exklusivität des einzelnen Franchisenehmers einhalten und darf in dessen Bereich keine anderen Geschäfte tätigen

Laufzeit und Kündigung

Die Laufzeit eines Franchisevertrages hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Unter Anderem können das die Art des Geschäftes, die Höhe der Investition oder auch die persönlichen Wünsche und Verhältnisse der Beteiligten sein. Bei Franchisesystemen, in denen

ein großer Kapitaleinsatz von Nöten ist, werden meist langfristige Verträge abgeschlossen. Dies ist zum Beispiel bei Heimwertermärkten oder Hotelketten der Fall. In der Praxis werden häufig Verträge zwischen einem oder zehn Jahren geschlossen, bei Großinvestitionen sogar Verträge bis zu zwanzig Jahren. Die Laufzeit von Franchiseverträgen sollte immer angegeben sein, um die geschäftliche Planung zu gewährleisten.

Die Kündigungsregelungen in Franchiseverträgen sind ebenfalls abhängig von der Größe des Franchise. Bei Klein- Franchisen oder Minifranchisen sollten Kündigungsfristen zwischen drei und sechs Monaten gewählt werden. Bei größeren Franchisebetrieben sollten längere Kündigungsfristen bestimmt werden, da die Rückabwicklung sehr aufwendig ist. Auch außerordentliche Kündigungsfristen sollten vereinbart werden, beispielsweise bei mangelnder Rentabilität, Erwerbsunfähigkeit des Franchisenehmers oder Störung des Vertrauensverhältnisses. Auch die Kündigung aus „wichtigem Grunde“ ist bei Dauerschuldverhältnissen, wie dem Franchisevertrag, anerkannt. Hierbei sollte die Vertragsparteien allerdings den Passus „wichtiger Grund“ im Vertrag definieren, etwa als Imageschaden oder Zahlungsunfähigkeit.

2.4 Grundtypen des Franchise

Das Franchising kann nach der Geschäftstätigkeit, dem Umfang der Lizenzerteilung und der Finanzierung sowie den verschiedenen Absatzwegen untergliedert werden.¹²

2.4.1 Einteilung nach Geschäftstätigkeit

Bei der Einteilung nach Geschäftstätigkeit wird nach drei Grundtypen unterschieden. Hierbei handelt es sich um das Vertriebs-, Dienstleistungs- und Produktfranchising.

Vertriebsfranchising

Sollen ein oder mehrere Güter vertrieben werden, spricht man von einem Vertriebsfranchisesystem. Hierbei handelt es sich um die am meisten verbreitete Form des Franchising. Sie wird meist von einem Produzenten oder Großhändler gewährt. Bei Letzterem

¹² Vgl. Skaupy, Walther: Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München, 1995, S. 30 ff.

als Verteiler können auch mehrere Stufen eingeschaltet werden. Das Vertriebsfranchising ist in fast allen Bereichen des Handels zu finden. So bekannte Markennamen wie Eismann oder Yves Rocher fallen unter Anderem unter dieses System.

Dienstleistungsfranchising

Wenn Dienstleistungen als Franchise erbracht werden, spricht man vom Dienstleistungsfranchising. Hierbei tritt der Grundgedanke des Franchising besonders hervor. Dem Franchisenehmer wird ein ausgeklügeltes Konzept bereitgestellt, also ein spezielles Know-how gegeben, welches er am Markt umsetzt. Bekannte Vertreter des Dienstleistungsfranchise sind beispielsweise Mc Donald's, Holiday Inn oder Manpower.

Produktfranchising

Werden ein oder mehrere Erzeugnisse als Franchise produziert und vertrieben, bezeichnet man dies als Produktfranchising. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „industriellen Franchise“. Hierbei kann der Franchisenehmer, auf Basis des durch den Franchisegeber vermittelten Know-hows, selbst das Erzeugnis herstellen, bearbeiten, verarbeiten, veredeln und vertreiben. Diese Art des Franchising ist heute immer noch wenig verbreitet. Bekannte Vertreter sind beispielsweise Coca-Cola oder Yoplait. Zudem gibt es eine große Anzahl an Mischformen. Diese kennzeichnen sich dadurch, dass sie Merkmale mehrerer Franchisetypen innehaben. So können im Rahmen des Produktions- und Vertriebsfranchise noch zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden. Bei einem Küchenproduzenten könnte es sich beispielsweise um den Einbau der Küche handeln.

2.4.2 Einteilung nach Umfang der Lizenzerteilung und Finanzierung

Bei der Untergliederung des Franchising nach dem Umfang der Lizenzerteilung wird in Vollfranchising und Abteilungsfranchising, welches international auch als Minifranchising bekannt ist, unterschieden

Vollfranchising

Das Vollfranchising stellt hierbei den Normalfall dar. Der Franchisenehmer führt den Betrieb entsprechend dem Systemkonzept als wirtschaftlich und rechtlich selbständige Einheit. Das Geschäft stellt für ihn dabei die alleinige, geschäftliche, einschlägige Tätigkeit dar. Hierbei ist die Vergabe von Master Lizenzen eine besondere Methode zur Internationalisierung von Franchise-Systemen. Diese Lizenzen werden entweder einer neu gegründeten Tochtergesellschaft, einem unabhängigen Geschäftsmann oder einem Unternehmen gewährt. Man spricht in diesem Zusammenhang von Unterfranchisenehmern, welche berechtigt sind, das Franchisesystem in einer bestimmten Region oder in einem speziellen Land zu erweitern. Dies geschieht in den meisten Fällen durch Gründung einer Zentrale und der Erteilung von lokalen Franchisen. Zudem besteht für Franchisenehmer die Möglichkeit des sogenannten „multi franchise“. Sie können innerhalb eines Systems mehrere Verkaufsstellen unter der gleichen Marke veröffentlichen. Dies kann einerseits sehr hohe Gewinne für den einzelnen Franchisenehmer mit sich bringen, sich aufgrund der Machtfülle des Einzelnen andererseits jedoch auch sehr negativ auf das Gesamtsystem auswirken. Dabei besteht die Gefahr, dass der einzelne Franchisenehmer aufgrund seiner Größe Einfluss auf die Zentrale ausübt und sich dadurch Vorteile, wie etwa rentablere Einkaufspreise verschafft. Das kann wiederum zu Ungleichheiten und zu internen Streitigkeiten im Netzwerk führen. Aus diesem Grund gilt es, die Machtfülle eines einzelnen Franchisenehmers zu begrenzen.

Abteilungs- oder Minifranchising

Beim Abteilungs- oder Minifranchise besitzt der Franchisenehmer bereits einen Betrieb, den er aber durch ein neues Arbeitsgebiet, ein Franchisesystem, ergänzen möchte. Dabei wird das neue Arbeitsfeld als Abteilung in den Betrieb eingegliedert. Hierzu zählen auch die Shop-in-Shops, welche gern als Minifranchise betrieben werden. Hierbei kann der Inhaber des Geschäfts sowohl Franchisenehmer der Handelskette sein oder auch Franchisenehmer eines externen Franchisegebers. Diese Form des Franchising ist meist an einen geringen Kapitaleinsatz gebunden. Bei einem sehr hohen finanziellen Engagement seitens des Franchisenehmers spricht man von Großfranchise oder auch „corporate franchise“. In dieser Franchisingform stellt der Franchisenehmer meist einen Geschäftsführer oder Beauftragten, der über bessere Branchenkenntnisse verfügt und aus diesem Grunde die Geschäfte leiten soll.

In der Gastronomie oder Hotellerie, wie etwa Von Burger King oder Holiday Inn, findet diese Form häufig Anwendung.

2.4.3 Einteilung nach Absatzwegen

Auch die Einteilung des Franchise nach Absatzwegen ist möglich, wie die folgende Abbildung zeigt:

Franchisegeber	Franchisenehmer	Franchise-Typ
Hersteller	Großhändler	Vertriebs-Franchising
Hersteller	Einzelhändler	Vertriebs-Franchising
Großhändler	Einzelhändler	Vertriebs-Franchising
Dienstleistungszentrale	Dienstleistungseinzelbetrieb	Dienstleistungs- Franchising
Großhändler	Produzent und Einzelhändler	Produkt- Franchising

Abbildung 1: Gesamtdarstellung Franchisetypen ¹³

Die erste Konstellation zeigt den klassischen Absatzweg. Dabei ist der Hersteller zugleich der Franchisegeber und setzt seine Produkte über den Großhändler an die Einzelhändler und Endverbraucher ab. Wenn der Einzelhändler größere Umsätze erzielt, kann er direkt vom Hersteller beliefert werden. Der Franchisenehmer ist dann der Einzelhändler, auf den die Großhändlermarge entfällt. Der Großhändler und der Einzelhändler können ebenfalls einen Franchisevertrag abschließen. Dieser Vertragstyp zählt wie die beiden zuvor genannten Varianten ebenfalls zum Vertriebsfranchise. Hierbei handelt es sich meist um Fachhandelssysteme wie OBI oder Fressnapf. Beim Dienstleistungsfranchise übermittelt die Zentrale ihr Konzept als Franchisegeber dem Einzelhändler. Dieser fungiert als Franchisenehmer und stellt dem Endkunden die Dienstleistung zur Verfügung.

Auch das Produktfranchise wurde in die obige Tabelle aufgenommen. Bei diesem Franchisetyp stellt der Großhändler, als Franchisegeber, die Materialien zur Verfügung. Der Einzelhändler, welcher gleichzeitig Franchisenehmer ist, stellt das Endprodukt her und vertreibt es.

¹³ Vgl. Schallmo, Daniel: Grundzüge des Franchising und Umsetzungsbeispiele. Ravensburg, 2003, S.6

2.5 Franchise als Vertriebsform

2.5.1 Vor- und Nachteile

Das Franchise unterscheidet sich im Wesentlichen durch das Marketing, die Organisationsstruktur und die Eigenständigkeit des Franchisenehmers von anderen Vertriebsformen.

Das Marketingkonzept ist auf die gesamte Firmengruppe zugeschnitten und dadurch viel effizienter. Dabei kommen die modernsten Marketinginstrumente zum Einsatz. Werbemaßnahmen werden nicht nur an einzelnen Standorten eingeleitet, sondern auch überregional eingesetzt, was eine größere Kundenbasis erreichen kann und somit zu einem hohen Bekanntheitsgrad des Unternehmens führt. Durch das Franchisesystem hat der Einzelne es erheblich einfacher, neue Vertriebs- und Absatzwege zu nutzen. Da bereits auf eine vorhandene Struktur zurückgegriffen werden kann, sind geringere Kosten für die Erschließung aufzuwenden. Das Image, welches ein gut vermarktetes Franchisesystem inne hat, kommt jedem einzelnen Franchisenehmer zugute.

Durch die vorgegebenen Strukturen in Franchisesystemen ist die Organisation klar festgelegt und oftmals bereits über Jahre hinweg erprobt. Dies schafft die Grundlage für eine sehr gute Arbeitsteilung zwischen dem Franchisegeber und den Franchisenehmern, bei der sich die beteiligten Parteien auf ihre Hauptaufgaben konzentrieren können. Für den Franchisenehmer bedeutet das konkret, sich auf den Absatz seiner Produkte und den Aufbau von eventuellen Zusatzgeschäften zu konzentrieren. Für den Franchisegeber hingegen liegt das Hauptaugenmerk auf dem Marketing und der Expansion des gesamten Netzwerkes. Da durch die Franchisenehmer eine schnelle Verbreitung des Franchisesystems über eine bestimmte Region hinaus möglich ist, spielt die Auswahl der richtigen Franchisenehmer eine wichtige Rolle und bestimmt, ob ein System längerfristig erfolgreich ist. Durch das einheitliche Auftreten des Franchisesystems wird zudem die Wettbewerbsposition am Markt gestärkt. Aufgrund der Selbständigkeit des Franchisenehmers und der Möglichkeit, selbst Gewinn zu erwirtschaften und sich zu verwirklichen, wird eine hohe Leistungserbringung angestrebt. Der Franchisenehmer ist bemüht, sich zu engagieren und neue Ideen sowie Möglichkeiten in das System mit einfließen zu lassen.

Bei der Entscheidung, Franchising als Vertriebsform zu wählen, kann dies nicht nur die genannten Vorteile, sondern auch Nachteile mit sich bringen. Für den Franchisegeber

bedeutet dies einen geringeren Gewinn zu erwirtschaften, als wenn er eine eigene Verkaufsstelle führen würde, denn er erhält bei dieser Betriebsform nur die Einstiegsgebühr sowie laufende umsatzabhängige Gebühren. Aus diesem Grund ist es immer häufiger der Fall, dass gut florierende Franchisebetriebe zurückgekauft werden.

Weiterhin muss festgestellt werden, dass das einheitliche Organisations- und Marketingkonzept trotz strenger Vorgaben nicht so umgesetzt werden kann, wie beispielsweise bei einem Filialsystem, da der Franchisenehmer eigenständiger Unternehmer ist und eigene Vorstellungen mitbringt. Zudem können die Unabhängigkeitsbestrebungen des Franchisenehmers zu netzwerkinternen Streitigkeiten bis hin zur Auflösung des Vertrages führen.

Auch die Auflösung des Franchisevertrages gestaltet sich in der Regel schwieriger als die Kündigung eines Angestelltenverhältnisses, da eine Rückabwicklung notwendig ist, der Franchisenehmer meist Ausgleichsansprüche fordert und ein großer Imageverlust mit der Auflösung einhergeht.

Für den Franchisenehmer ist zwar die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit gegeben, jedoch anders als beispielsweise beim Filialsystem auch das Risiko der Haftung beim Scheitern des Franchisebetriebes. Zudem herrscht eine hohe Abhängigkeit des Franchisenehmers von der Zentrale und somit bieten sich weniger Gestaltungsspielräume als beispielsweise für Lizenznehmer oder Vertragshändler. Der Franchisenehmer ist auf die Sortiments- und Marketingstrategie des Franchisegebers angewiesen. Er muss die Konsequenz für mögliche Fehler der Zentrale mittragen und kann diese nur bedingt beeinflussen.

2.5.2 Überblick alternative Vertriebsformen

Alternativ zum Franchising existieren mehrere Möglichkeiten des Vertriebes. Dieser ist über das Vertragshändlersystem, das Handelsvertreter- oder Agentursystem, das Kommissionsagentensystem, das Lizenzsystem, das Filialsystem oder über eine Genossenschaft möglich.¹⁴

Im folgenden Abschnitt werden die Besonderheiten und Merkmale der anderen Vertriebsformen denen des Franchising gegenübergestellt.

¹⁴ Vgl. Arnold, Jürgen: Das Franchiseseminar. München.1997, S. 25 ff.

Vertragshändlersystem

Beim Vertragshändlersystem verkauft ein Händler Produkte einer bestimmten Sorte an die Endkunden. Das Sortiment orientiert sich nach dem im Vertrag mit dem Hersteller festgelegten Vorgaben. Diese Form des Vertriebes ist typisch für die KfZ-Branche.

Der Vertragshändler erwirbt das Recht, das Produkt des Herstellers in einem bestimmten Verkaufsgebiet zu veräußern. Die Merkmale des Vertragshändlersystems stellen sich wie folgt dar:

- kein detailliert geregeltes, einheitliches Organisationssystem
- vordergründig Warenvertrieb
- Hersteller besitzt keine Kontrollrechte
- Vertragshändler ist im Gegensatz zum Franchisenehmer nur geringfügig ins System einbezogen
- kein Geschäftskonzept sowie keine laufende Unterstützung durch die Zentrale
- weniger starkes Management-, Organisations-, Marketing- und Werbekonzept

Handelsvertreter - oder Agentursystem

Bei Handelsvertretern oder Agenten handelt es sich um selbständige Gewerbebetreibende, welche für ein anderes Unternehmen Geschäfte vermitteln oder abschließen. Für ihre Dienste erhalten sie eine Provision vom Auftraggeber. Bei kurzfristigen Einzelaufträgen spricht man von Maklern und bei längeren, kontinuierlichen Verträgen von Handelsvertretern oder Agenten. Der Unterschied zum Franchisenehmer besteht im Folgenden:

- Handelsvertreter und Agenten sind in fremdem Namen und auf fremde Rechnung gleichzeitig für einen oder mehrere Hersteller tätig
- in der Regel kein Einbringen von eigenem Kapital wie beim Franchising
- keine Verlustbeteiligung, somit kein eigenes Warenrisiko

Kommissionsagentensystem

Kommissionäre sind selbständige Kaufleute, die gewerbsmäßig auf eigenen Namen, jedoch auf fremde Rechnung kaufen oder verkaufen. Alle möglichen Vorteile, die durch Einkauf und Verkauf erzielt werden, kommen ,abzüglich der Provision, dem Kommittenten zu Gute. Die Unterschiede zum Franchisenehmer stellen sich wie folgt dar:

- er kauft und verkauft Waren gewerbsmäßig im eigenen Namen, jedoch auf fremde Rechnung
- alle Ein –und Verkaufsgewinne werden an Kommittenten weiter gereicht
- eingelagerte Waren sind Eigentum des Kommittenten
- er erhält Provisionszahlungen und trägt kein unternehmerisches Risiko

Lizenzsystem

Bei Lizenz oder Know-how Verträgen handelt es sich um atypische Verträge, welche eigenen Rechtsregeln unterliegen. Sie sind so aufgebaut, dass sie eine Anleitung zum praktischen Handeln beinhalten. So werden beispielsweise für Techniker oder Kaufleute spezielle Vorgänge und Verfahren erläutert. Die Unterschiede zum Franchising verdeutlichen die folgenden Punkte:

- Lizenznehmer erhält Rechte zur Nutzung von gewerblichen Schutzrechten (Marke, Patent, Name usw.)
- Lizenzgeber hat nur geringen Einfluss auf Lizenznehmer
- kein einheitliches Marketing- und Betriebskonzept
- vereinzelte Weisungs- und Kontrollrechte des Lizenzgebers

Filialsystem

Das Filialsystem zeichnet ein zentraler Wareneinkauf, die Unterhaltung von Zentrallagern und die Belieferung der Filialen durch ein einheitliches Bestellsystem mit gleichem Warensortiment aus. Der Vertrieb der vom Hersteller abhängigen Waren und Dienstleistungen läuft über Außenstellen. Zudem herrscht eine strenge Überwachung der

Waren im Hinblick auf ihre Gängigkeit und Rentabilität. Die Unterschiede zum Franchisesystem sind folgende:

- Außenstelle kein selbständig rechtliches Organ
- Filialmitarbeiter sind Angestellte der Zentrale
- Filialleiter rechtlich nicht selbständig

Genossenschaft

Eine Genossenschaft besteht aus mehreren Mitgliedern, welche ein gemeinsames wirtschaftliches Ziel verfolgen. Durch den Zusammenschluss der Genossen werden Vorteile, wie beispielsweise bessere Einkaufs- oder Absatzbedingungen, erreicht. Die Genossenschaften unterscheiden sich folgendermaßen von Franchisesystemen:

- horizontale kooperierende Partner
- sehr lose Verbindung zwischen Mitgliedern der Genossenschaft
- keine Überwachungs- und Weisungsbefugnis
- kein straffes Vertriebsnetz

3. Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement in Franchisesystemen

Im folgenden Hauptteil wird zunächst das Franchising in Deutschland, in die einzelnen Branchen aufgeteilt, analysiert. Dabei werden die anfallenden Investitionskosten und Gebühren näher beleuchtet und die Gründungskriterien für Franchisenehmer erläutert. Anschließend wird die Beziehung zwischen Franchisenehmer und Franchisegeber untersucht. Ziel ist es, den Ist-Zustand des Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagements festzustellen. Es soll herausgefunden werden, welche Einflussfaktoren auf die Beziehung wirken und welche möglichen Maßnahmen ergriffen werden können, um die Zufriedenheit in Franchisenetzwerken zu erhöhen. Es gilt, die entscheidenden Determinanten zu finden, die für eine gute partnerschaftliche Zusammenarbeit in Franchisenetzwerken ausschlaggebend sind. Mit Hilfe dieses Basiswissens werden die gewonnen Erkenntnisse in tabellarischer Form

aufgelistet und Möglichkeiten zur Erhöhung der Beziehungsqualität und Zufriedenheit aufgezeigt. Diese Zusammenstellung soll eine Unterstützung bei der Optimierung des Zufriedenheits- und Beziehungsmanagements in Franchisenetzwerken darstellen.

3.1 Ist -Analyse der Franchisewirtschaft in Deutschland

Die wirtschaftliche Betrachtung des Franchising in Deutschland weist in den letzten zehn Jahren einen nominalen Umsatzanstieg auf 40 Mrd. Euro aus. Damit hat sich der Umsatz zwischen 1999 bis 2009 mehr als verdoppelt, während das BIP¹⁵ Deutschlands im Vergleichszeitraum nur um etwa ein Viertel zulegen konnte. Das zeigt, dass das Franchising eines der Zugpferde der deutschen Wirtschaft ist. Die Mitarbeiteranzahl stieg von 330000 Mitarbeitern 1999 auf 459000 im Jahre 2009 an. Das entspricht einem Anstieg von rund 28 Prozent. Diese Entwicklung stellt den durchschnittlichen deutschlandweiten Anstieg der Erwerbstätigen von 4% im Vergleichszeitraum deutlich in den Schatten.

Auch zukünftige Prognosen gestalten sich für die Mitarbeiter in der Franchiseindustrie positiv. Bis zum Jahr 2015 sollen weitere 150000 neue Stellen geschaffen werden. Dies entspricht einem jährlichen Wachstum von 5%-6 %. Die Anzahl der Franchisenehmer stieg bereits im Zeitraum von 1999 bis 2009 um 27000 Personen auf 61000. Das bedeutet eine Steigerung um fast 80%.

Die Zahl der Franchisenehmer pro Franchisegeber stieg von 40 im Jahr 1996 auf 60 im Jahr 2006. Daraus ist ersichtlich, dass auch die Expansion der bereits bestehenden Franchisekonzepte in den vergangenen Jahren vorangetrieben wurde. Auch bei den Franchisegebern gab es eine Steigerung. Obgleich diese nicht ganz so deutlich hervorsticht, kann dennoch ein Zuwachs von 36 Prozent auf insgesamt 980 Franchisegeber verzeichnet werden. Dieser Anstieg bestätigt das Wachstum des Franchise nicht nur durch Expansion bestehender Konzepte, sondern, wenn auch in einem geringeren Tempo, ebenfalls durch neue Geschäftsideen.¹⁶

¹⁵ Das Bruttoinlandsprodukt gibt den Gesamtwert aller Güter an, die innerhalb eines Jahres innerhalb der Landesgrenzen einer Volkswirtschaft hergestellt wurden und dem Endverbrauch dienen

¹⁶ Vgl. Deutscher Franchiseverband (<http://www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html>).

Doch wie sieht die Entwicklung in den einzelnen Branchen aus?

Darüber gibt die folgende Darstellung des deutschen Franchiseverbandes Aufschluss. Sie zeigt die Entwicklung des Franchising in den Branchen Handel, Dienstleistungen, Handwerk und Hotel/Gastronomie.

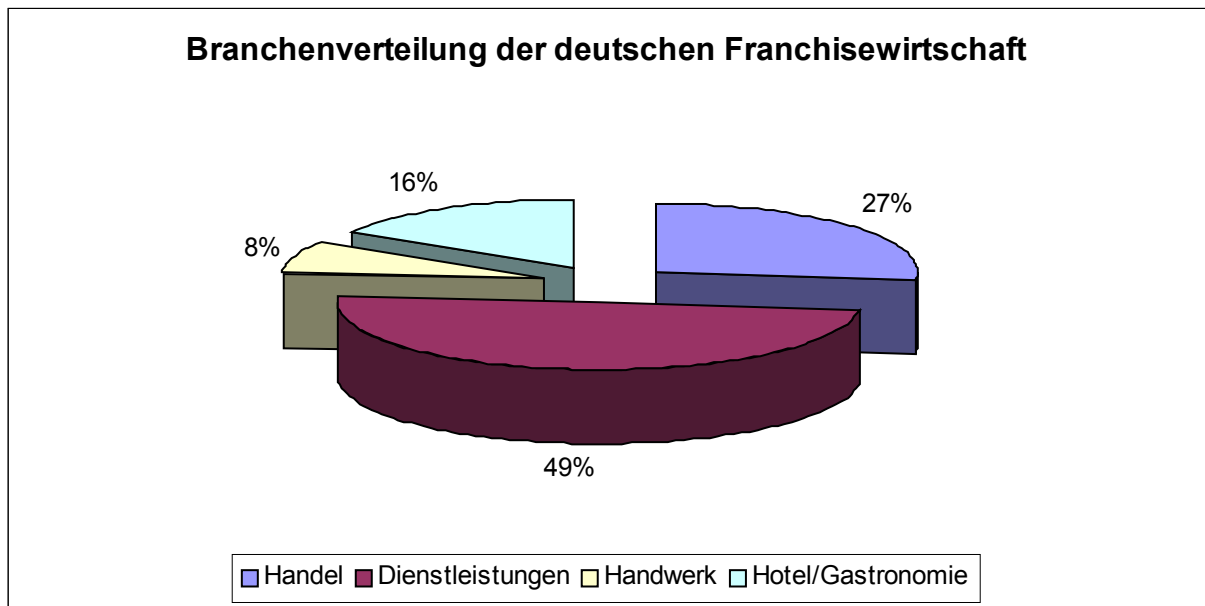


Abbildung 2: Branchenaufteilung der deutschen Franchisewirtschaft¹⁷

Die Darstellung zeigt die prozentuale Aufteilung der Franchisebetriebe auf die einzelnen Branchen, in denen der Dienstleistungsbereich mit 49 Prozent deutlich dominiert. Deutlich weniger vertreten folgen der Handel mit 27 Prozent, Hotel und Gastronomie mit 16 Prozent und als Schlusslicht mit nur 8 Prozent das Handwerk.

Der Dienstleistungsbereich und die Gastronomie waren in den letzten Jahren der Motor des Franchisings in Deutschland. Der Anteil des Handels und des Handwerks ging hingegen zurück beziehungsweise stagnierte, was laut einer Studie der Deutschen Bank auf eine schwache Einzelhandelskonjunktur und gesetzliche Restriktionen zurückzuführen sei. Das durchschnittliche Umsatzwachstum der letzten 10 Jahre von 11 Prozent wird sich laut dieser Studie auf 7 Prozent pro Jahr verringern und der Umsatz der Franchisebranche in Deutschland soll im Jahre 2015 bei 70 Milliarden Euro liegen. Besonders in den Bereichen

¹⁷ Vgl. Deutscher Franchiseverband (<http://www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html>).

Gesundheit, ambulante Pflege, Bildung und Umwelt/Energie sollten sich gute Wachstumschancen ergeben. Auch die freien Berufe wie Rechtsanwalt, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Architekt bilden in der Zukunft neues Wachstumspotential. Ebenso ermöglicht die Erschließung der Auslandsmärkte eine weitere positive Entwicklung.

Im Jahre 2004 waren weniger als 40 Prozent der Unternehmen auf internationalen Märkten tätig. Jedoch plante etwa jedes fünfte Unternehmen innerhalb der nächsten Jahre Auslandsmärkte zu erschließen.

In den folgenden Jahren soll das Franchise in Deutschland schneller wachsen als die Gesamtwirtschaft und einen Anteil von 2,5 Prozent des nominalen BIP erreichen. Jedoch ist der Anteil des Franchising am BIP mit derzeit 1,6 Prozent im Verhältnis zum Ursprungsland USA mit einem Anteil von 5 Prozent am BIP relativ gering. Die USA werden voraussichtlich bis zum Jahr 2015 einen Franchiseanteil von 6 Prozent am BIP erreichen und somit einen Umsatz von fast 900 Milliarden Euro erwirtschaften. Die folgende Darstellung zeigt den an der Umsatzentwicklung gemessenen deutlichen Abstand der Franchisewirtschaft der USA gegenüber Deutschland.

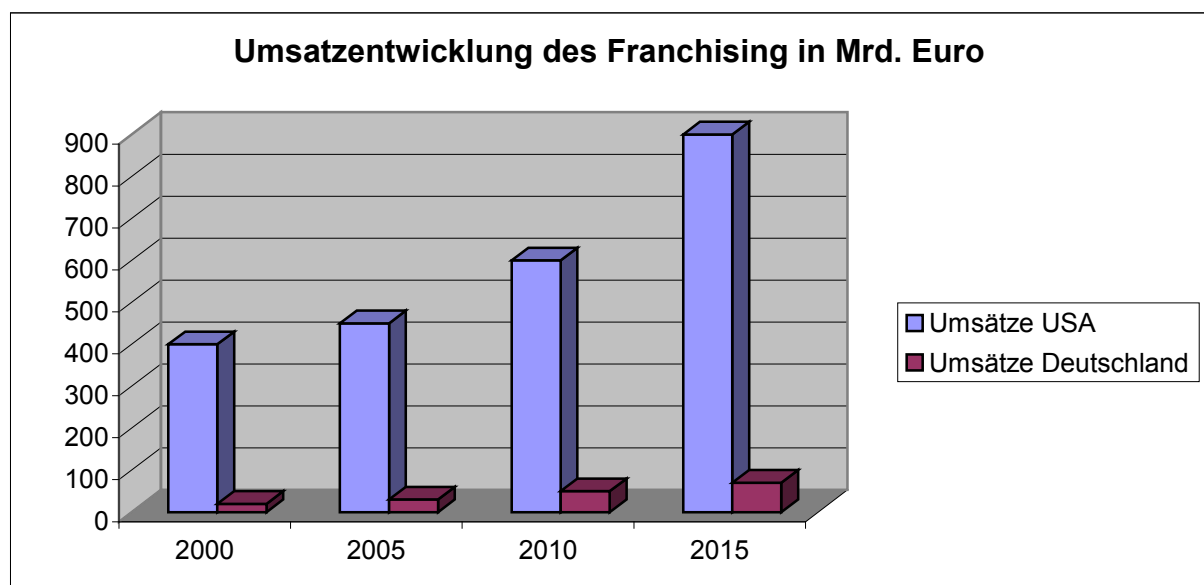


Abbildung 3: Vergleich Umsatzentwicklung USA - Deutschland¹⁸

¹⁸ Vgl. Studie Deutsche Bank (http://www.db.com/mittelstand/downloads/Studie_Franchising.pdf)

3.1.1 Investitionskosten Franchise

Die Finanzierung eines Franchisebetriebes kann durch Eigenkapital oder Fremdkapital erfolgen. Da der Franchisenehmer jedoch häufig nicht über ausreichend finanzielle Mittel verfügt, wird oftmals eine duale Finanzierung mit Fremd- und Eigenkapital vorgenommen. Bei Fremdkapitalnutzung stellt sich für den Franchisenehmer die Frage nach den Finanzierungsquellen.

An erster Stelle steht hier der Bankkredit, welcher allerdings nur gewährt wird, wenn der Franchisenehmer über genügend Sicherheiten verfügt und eine gute Geschäftsidee aufweisen kann. In bestimmten Fällen gewähren die Hausbanken der Franchisegeber diesen aufgrund langjähriger Geschäftsbeziehungen günstige Kredite. Weitere Möglichkeiten der Finanzierung bieten Mittelstandsbeteiligungsgesellschaften oder private Investoren, die für einen bestimmten Zeitraum die finanziellen Mittel zur Verfügung stellen können.

Zudem besteht die Möglichkeit, Förderprogramme von Bund und Ländern zu nutzen. Es können Existenzgründerdarlehen, Eigenkapitalhilfsprogramme, Landeskreditprogramme, Kreditgarantieprogramme oder Bürgschaftsprogramme in Anspruch genommen werden.

Die Inanspruchnahme von Krediten und Förderprogrammen ist meist abhängig von der Art und Höhe der Investitionen. Um Kredite oder eine Förderung zu erhalten, ist meist das Einreichen eines Businessplans mit Finanzplan bei der kreditgewährenden Bank oder der entsprechenden Behörde notwendig. Die benötigten Investitionskosten können von Branche zu Branche variieren.

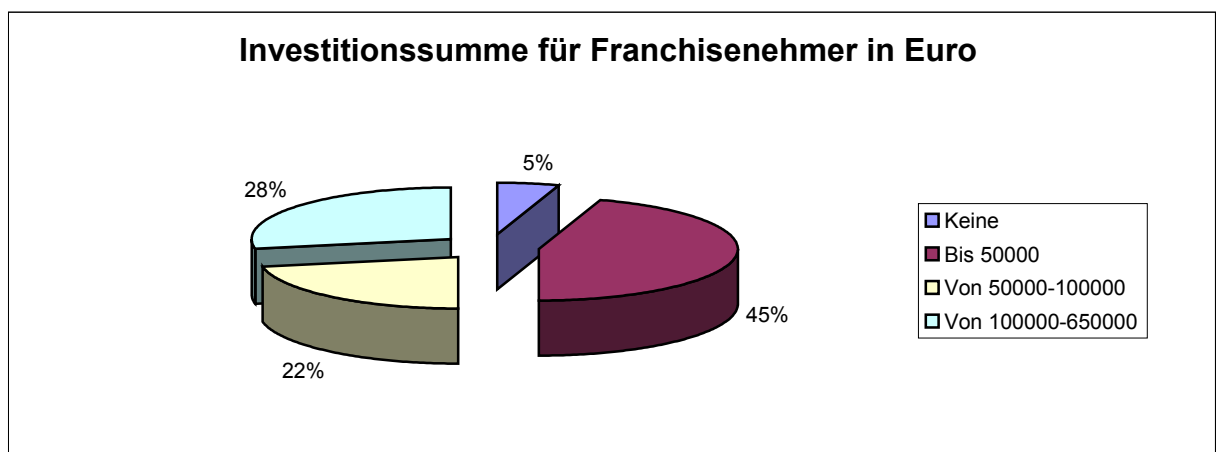


Abbildung 4: Gründungsinvestitionen Franchisenehmer¹⁹

¹⁹ Vgl. Studie Deutsche Bank (http://www.db.com/mittelstand/downloads/Studie_Franchising.pdf)

Die oben stehende Graphik des Deutschen Franchise Verbandes zeigt die prozentuale Verteilung der Investitionskosten nach ihrer Höhe bei Gründung eines Franchisesystems in Deutschland. Wie die Darstellung zeigt, benötigt nur ein geringer Teil von 5 Prozent keine Investitionszahlungen. Hierbei handelt es sich meist um Dienstleistungsfranchising, wie Maklerbüros, Seniorenbetreuung oder Haushaltshilfen. Der größte Anteil der Franchisenehmer benötigt eine Investitionssumme bis zu 50000 Euro. Da diese Gruppe einen 45 prozentigen Anteil am gesamten Franchise in Deutschland ausmacht, wird deutlich, dass fast jeder zweite Franchisenehmer sich mit einem geringen Kapitaleinsatz an einem Franchisesystem beteiligt hat. Diese Franchisenehmer tragen ein geringes finanzielles Risiko, können jedoch dennoch von den Vorteilen des Franchisenetzes, wie dem Markenimage, Know-how etc., profitieren. Diese Gruppe ist auf alle Branchen verteilt und kann beispielsweise in der Gastronomie, Telekommunikation oder im Handel angesiedelt sein.

Bei Investitionssummen bis zu 100000 Euro ist etwa jedes Vierte Franchisekonzept angesiedelt, das meist ein weitreichendes Marketingkonzept, wie beispielsweise Fitnessketten, hat. Diese Franchisesysteme bieten ihren Franchisenehmern in den meisten Fällen Einstiegskurse und laufende Mitarbeiterschulungen an.

Mit einem prozentualen Anteil von 28 Prozent stellen die Franchisesysteme mit Kosten von über 100000 Euro einen beachtlichen Anteil. Es handelt sich hier meist um weltumspannende Franchisesysteme, in denen der Franchisegeber dem Franchisenehmer ein großes Leistungspaket zur Verfügung stellt. Bei diesen Konzepten müssen die potentiellen Franchisenehmer sehr häufig ein Auswahlverfahren durchlaufen, anhand dessen sie auf ihre Eignung überprüft werden sollen. Solche Vorgehensweisen nutzen beispielsweise große Fastfood Ketten wie Burger King, Kentucky Fried Chicken aber auch Baumärkte wie OBI und Praktiker.

Franchiseunternehmen und die damit verbundenen Investitionskosten umfassen demnach ein breites Spektrum und sind abhängig von den Leistungen und der Größe des Franchisegebers.

3.1.2 Franchisegebühren

Bei den Einstiegsgebühren zeigt sich ein ähnliches Bild. Die Gebühren richten sich hauptsächlich nach der Attraktivität und den zukünftigen Umsatzerwartungen des jeweiligen Franchisekonzepts und stellen sich wie folgt dar:

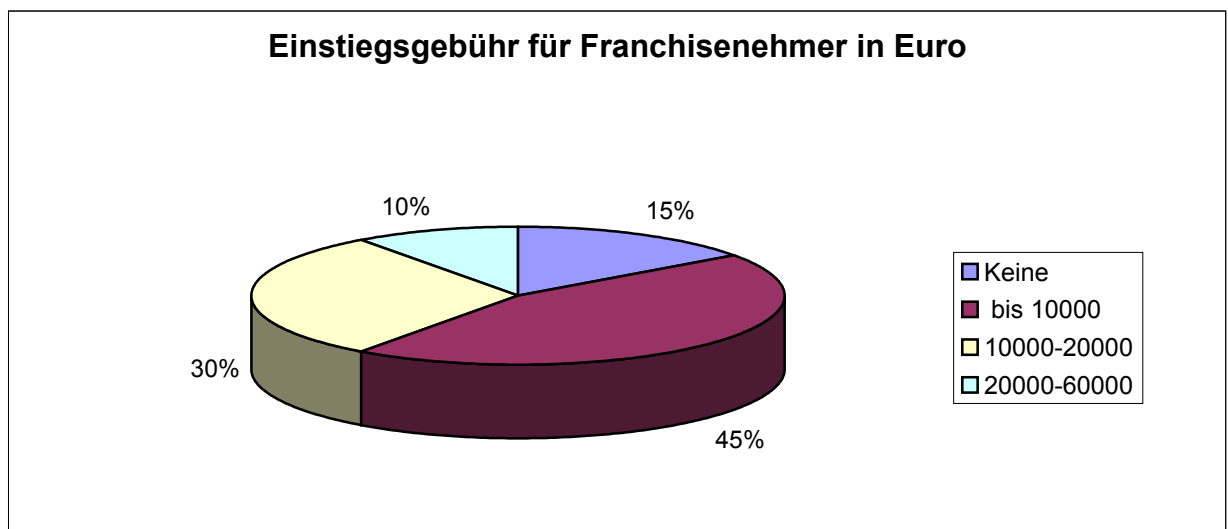


Abbildung 5: Einstiegsgebühren pro Franchisenehmer²⁰

Nur fünfzehn Prozent der Franchisegeber verlangen keine Eintrittsgebühr. Dies soll dazu beitragen, die finanzielle Belastung des Franchisenehmers beim Start des Franchise möglichst gering zu halten. So kann sich anfangs voll auf das Kerngeschäft konzentriert werden. Zu einem späteren Zeitpunkt wird die nicht erstattete Einstiegsgebühr über die laufenden Franchisegebühren wieder eingenommen. Eine andere Möglichkeit, die Gebühren zu erhalten ist es, diese in die Preise der zu beziehenden Produkte des Franchisegebers mit einzurechnen, um somit keine direkte Gebühr verlangen zu müssen. Für die Franchisegeber bedeutet eine geringe oder nicht vorhandene Eintrittsgebühr den Vorteil, eine schnelle Expansion des Franchise zu ermöglichen.

Bei knapp der Hälfte der Franchisesysteme wird eine Einstiegsgebühr bis zu 10000 Euro veranschlagt. Diese wird erhoben, um die Strukturen des Systems aufrecht zu erhalten, das Marketing voranzutreiben und weitere Märkte zu erschließen. Ein weiterer Aspekt, der für eine Einstiegsgebühr spricht, ist eine Art Auslese potentieller Franchisenehmer. Diejenigen die bereit sind, eine Gebühr zu entrichten, sind vermutlich eher daran interessiert, eine

²⁰ Vgl. Studie Deutsche Bank (http://www.db.com/mittelstand/downloads/Studie_Franchising.pdf)

längere und erfolgreiche Partnerschaft einzugehen. Die Franchisesysteme, die Einstiegsgebühren über 10000 Euro verlangen, haben meist ein umfangreiches Leistungspaket zu bieten. Sie verfügen über einen hohen Bekanntheitsgrad, der es dem Franchisenehmer ermöglicht, mehr Umsatz und Gewinn zu erwirtschaften. Diese Einstiegsgebühr betrifft 40 Prozent aller franchisegeführten Systeme.

3.1.3 Kriterien für die Existenzgründung eines Franchisebetriebes

In dem folgenden Abschnitt steht die Untersuchung des Franchising auf seine Existenzgründungskriterien im Mittelpunkt.

Als allgemeine Grundlage dient eine Analyse der Kreditanstalt für Wiederaufbau, welche alle Unternehmensgründungen in den Jahren 2000 bis 2006 untersucht hat. Das Ergebnis dieser Untersuchung zeigt, dass etwa 14 Prozent von 1,3 Millionen Unternehmensgründern bereits im ersten Jahr ihre Tätigkeit wieder aufgeben, spätestens nach dem zweiten Jahr etwa jeder Vierte.²¹

Spiegelt sich diese Situation ebenfalls in Franchiseunternehmen wieder?

Das Internationalen Centrum für Franchising und Cooperation der Universität Münster stellte im Jahre 2005 fest, dass in Deutschland Franchisenehmer in den ersten vier Jahren weniger oft scheitern als andere Existenzgründer. Wiederum ergaben ältere Studien aus den USA, dass Franchiseunternehmensgründungen auf längere Sicht weniger Bestand haben als unabhängige Gründungen. Demnach würden nur noch 65 Prozent der Franchiseunternehmen und 72 Prozent der selbständigen Unternehmen aus den untersuchten Gründungsjahren 1984 bis 1987 nach 5 Jahren noch am Markt tätig sein.²²

Diese Untersuchungen zeigen auf, dass auch Franchisekonzepte keine automatische Erfolgsgarantie beinhalten und es wirft die Frage auf, woran Franchiseunternehmen scheitern und was wichtig für ein erfolgreiches Franchisekonzept ist. Um dies zu untersuchen sollte man zunächst die Gründungskriterien eines Franchisenehmers genauer betrachten.

Eine Studie des deutschen Franchiseverbandes aus dem Jahre 2009, bei der 100 Franchiseinteressenten befragt wurden, welche Kriterien sie bei der Gründung eines Franchise für wichtig halten, brachte folgende Ergebnisse zum Vorschein:

²¹ Vgl. Kreditanstalt für Wiederaufbau: (http://www.kfw.de/DE_Home/Presse/Pressekonferenzen/KfW-Gruendungsmonitor_2009.jsp)

²² Vgl. Studie Deutsche Bank (http://www.db.com/mittelstand/downloads/Studie_Franchising.pdf)

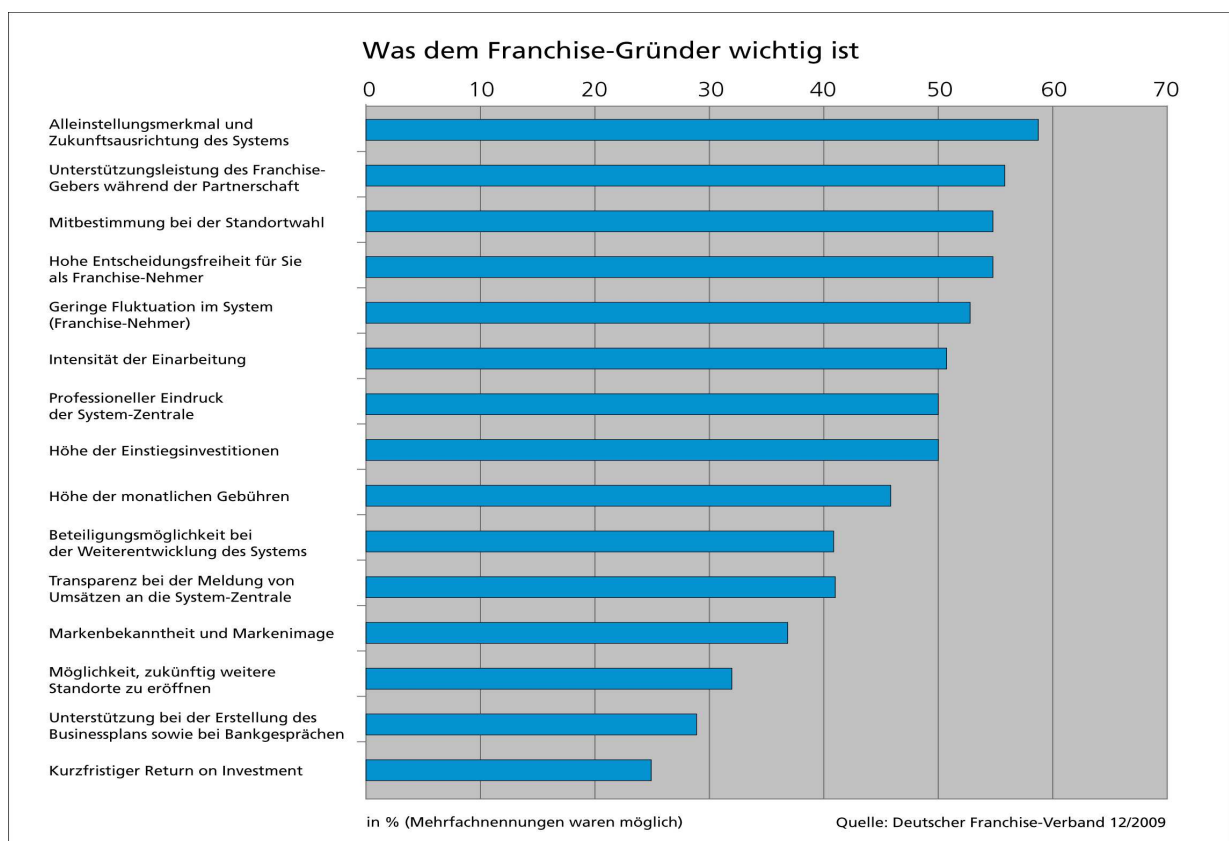


Abbildung 6: Kriterienumfrage zur Gründung eines Franchisebetriebes²³

Aus der Darstellung geht hervor, dass die Zukunftschancen des Systems mit fast 60 Prozent eine entscheidende Rolle spielen. Für den Franchisegründer steht im Vordergrund, mit dem System auf lange Sicht erfolgreich zu sein und sich eine Lebensgrundlage schaffen zu können. Hierbei steht für die Franchisepartner ein guter Austausch von materiellen und immateriellen Aspekten im Vordergrund.

Die wichtigsten Aspekte für die zukünftigen Franchisenehmer sind die Unterstützung durch den Franchisegeber, die Mitbestimmung der Standortwahl sowie die Möglichkeit, eigene Entscheidungen treffen zu können. Dadurch wird deutlich, dass die Interaktion und die persönlichen Kontakte zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer für ein funktionierendes System von großer Bedeutung sind. Im Vergleich dazu spielen die Höhe der zu entrichtenden Gebühren sowie die Einstiegsinvestitionen nur eine untergeordnete Rolle.

²³ Vgl. Deutscher Franchiseverband ([http://www.franchiseverband.com/News-detail.64.0.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=31&tx_ttnews\[backPid\]=63&cHash=57dc91f16a](http://www.franchiseverband.com/News-detail.64.0.html?&tx_ttnews[tt_news]=31&tx_ttnews[backPid]=63&cHash=57dc91f16a))

Die Franchisenehmer sind dementsprechend bereit, höhere Gebühren und Investitionen in Kauf zu nehmen, wenn die zuvor genannten Punkte, wie das umfangreiche Mitspracherecht, die Zukunftschancen und die volle Unterstützung durch die Zentrale, gegeben sind.

Das Markenimage und der Bekanntheitsgrad des Systems spielen mit weniger als 40 Prozent eher eine untergeordnete Rolle für die Entscheidungsfindung. Für die Franchisenehmer steht die Identifikation mit dem System und das Verfügen über ein Alleinstellungsmerkmal im Vordergrund. Für jeden zweiten Befragten waren ebenfalls die Beteiligung an der Weiterentwicklung des Systems und die Transparenz wichtige Punkte bei der Existenzgründung. Diese beiden Fakten führen zu einer zusätzlichen Motivation innerhalb des Systems und einem höheren Vertrauensverhältnis der Partner.

Weniger bedeutend scheinen die Erweiterungsmöglichkeiten des Franchise zu sein, die nur von etwa 30 Prozent erwähnt wurden. Das ist darauf zurück zu führen, dass es sich bei den Befragten um Franchiseinteressenten handelte und die Möglichkeiten einer Erweiterung erst in einer späteren Phase des Franchise eine wichtige Rolle spielen. Auf diesen Punkt wird in dieser Ausarbeitung im Kapitel Beziehungsdauer näher eingegangen.

Auch die Unterstützung bei Businessplan und Bankgesprächen spielt als Franchiseanreiz eine eher untergeordnete Rolle. Als geringste Einflussgröße zeichnet sich in der Darstellung der „Return on Investment“, also die Gewinnerzielung im Verhältnis zu den Investitionskosten ab. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass nicht der mögliche Gewinn, bei der Entscheidung ein Franchiseunternehmen zu gründen, im Vordergrund steht, sondern viel mehr die Entwicklungschancen des Systems und die damit verbundene Selbstverwirklichung des Einzelnen.

3.1.4 Ist -Stand Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement

Um eine Verbesserung im Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagements zu ermöglichen, muss zunächst der momentane Stand beleuchtet werden.

Der folgende Abschnitt zeigt die Ergebnisse der Franchisenehmerzufriedenheitsanalyse des F&C Centrums Münster aus den Jahren 2005- 2008. Als Grundlage wurden 3326 Franchisepartner aus 82 Franchisesystemen interviewt.

Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Gesamtzufriedenheit über einen Zeitraum von 4 Jahren.

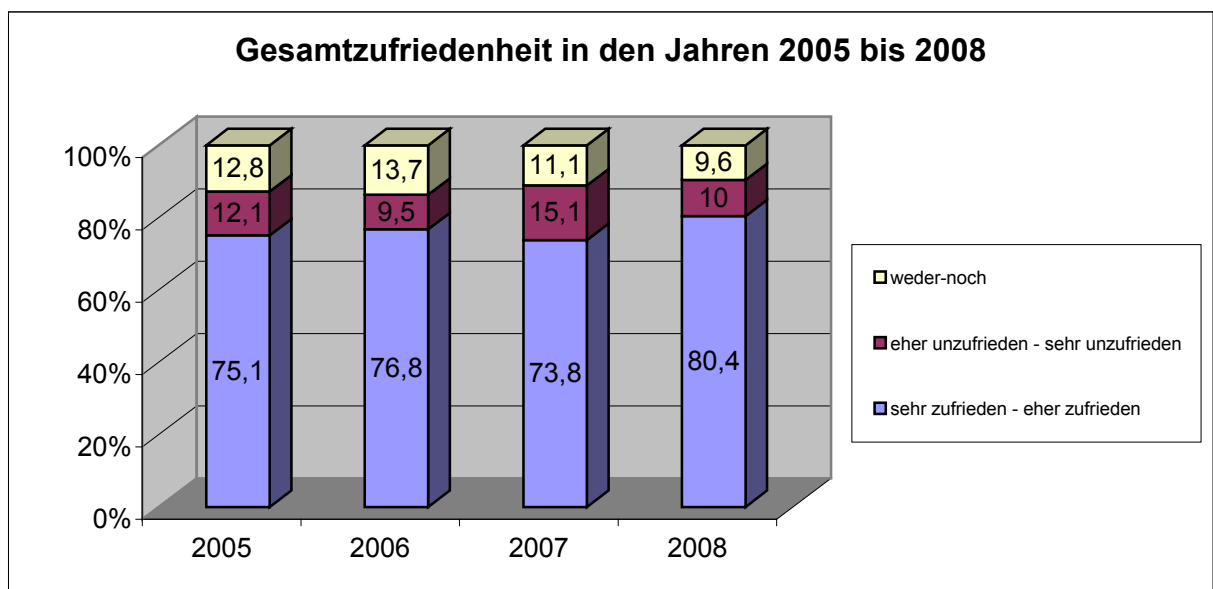


Abbildung 7: Verteilung der Gesamtzufriedenheit ²⁴

Deutlich erkennbar ist ein positiver Trend. Im Jahr 2005 waren drei von vier befragten Franchisenehmern zufrieden mit ihrem System, jedoch immerhin 12,8 Prozent waren eher unzufrieden. Im Jahr 2008 beurteilten hingegen bereits mehr als 80 Prozent der Befragten ihr System als zufriedenstellend, nur noch 9,6 Prozent waren von ihrem System nicht überzeugt. Die Umfrage zeigt, dass die Zufriedenheit in den letzten Jahren anstieg. Anders betrachtet, bedeutet dieses Ergebnis jedoch auch, dass einer von zehn Franchisepartnern unzufrieden ist. Dies sollte als Ausgangspunkt für Verbesserungsvorschläge betrachtet werden. Zudem ist es

²⁴ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.81

sinnvoll, die bereits bestehenden guten Beziehungen noch zu vertiefen, um gemeinsam alle Erfolgspotentiale auszuschöpfen.

Die nun folgende Darstellung zeigt die unterschiedliche Zufriedenheit in den Branchen Handel, Gastronomie/Lebensmittel und im Dienstleistungssektor.

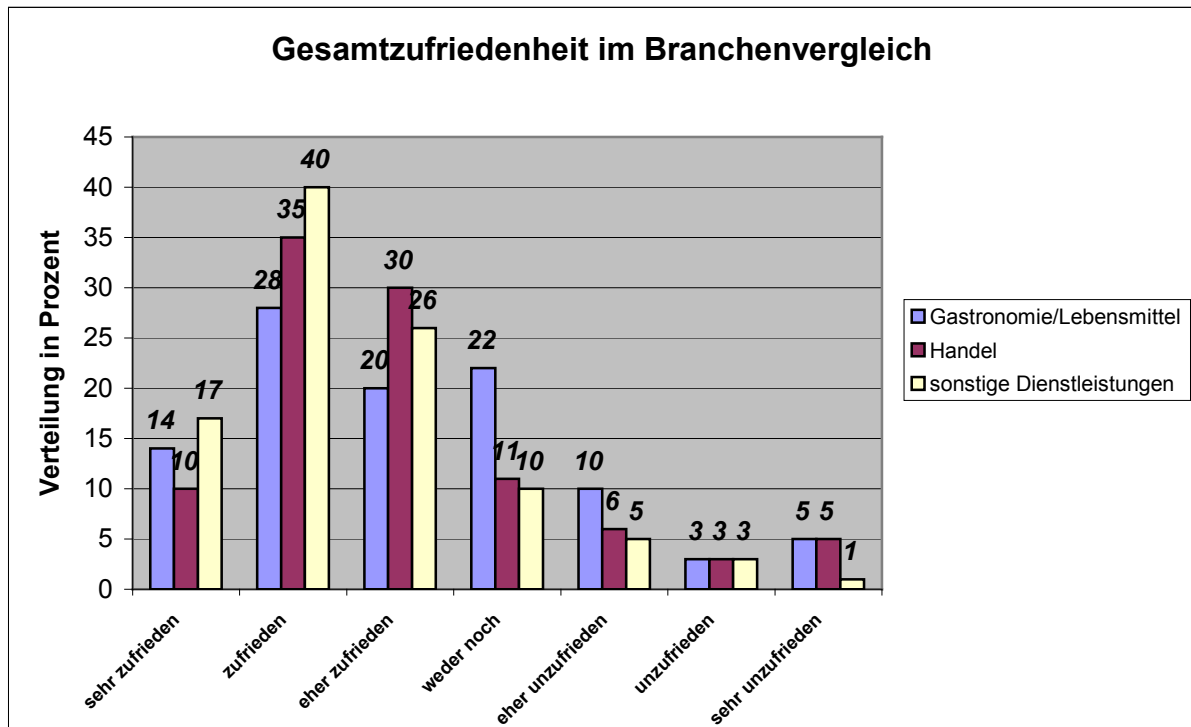


Abbildung 8: Entwicklung der Gesamtzufriedenheit²⁵

Es zeigt sich, dass die höchsten Zufriedenheitswerte im Dienstleistungssektor zu verzeichnen sind. Nur knapp 9 Prozent der Befragten in diesem Sektor sind unzufrieden mit ihrem Franchisesystem. Im Vergleich dazu äußern sich 82 Prozent der Befragten im Dienstleistungssektor zufrieden zu sein. An zweiter Stelle folgt die Handelbranche mit einer Unzufriedenheitsquote von 14 Prozent und einer Zufriedenheit von 75 Prozent. Das Schlusslicht der Befragung ist die Branche Gastronomie/ Lebensmittel, in der etwa jeder fünfte Franchisepartner eine Unzufriedenheit äußerte und die mit 62 Prozent zufriedenen Partnern deutliches Aufholpotential hat.

²⁵ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.81

Eine weitere Möglichkeit, die Zufriedenheit der Franchisenehmer zu analysieren, ist die Frage nach der Wiederwahl des Partners. Folgende Ergebnisse wurden hierbei erzielt.

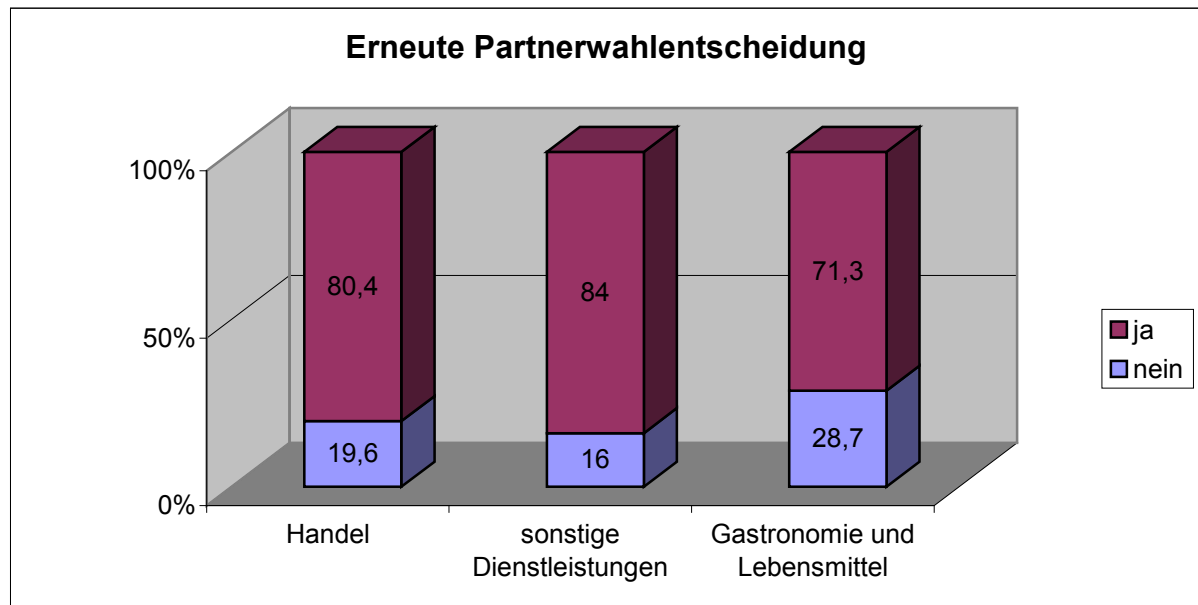


Abbildung 9: Erneute Entscheidung Partner zu werden²⁶

Bei der Frage nach einer möglichen Partnerwiederwahl zeigte sich ein ähnliches Bild wie bei der Gesamtzufriedenheit. Der Dienstleistungssektor ist mit einer Wiederwahlquote von 84 Prozent Spitzenreiter, gefolgt von der Handelsbranche mit 80,4 Prozent und dem Gastronomie- und Lebensmittelsektor mit 71,3 Prozent. Diese Ergebnisse spiegeln sich auch in der Befragung zur vorzeitigen Beendigung des Franchiseverhältnisses wieder, denn 33,9 Prozent der Franchisenehmer in der Gastronomie- und Lebensmittelbranche dachten ernsthaft über einen frühzeitigen Ausstieg aus dem Franchisesystem nach. In der Handelsbranche waren es immerhin noch 30,6 Prozent und im Dienstleistungssektor etwa jeder Vierte der Befragten.

Daraus ist ersichtlich, dass die Zufriedenheit im Dienstleistungssektor und in der Handelsbranche am höchsten ist, in der Gastronomie- und Lebensmittelbranche jedoch noch Veränderungen notwendig sind, um den Franchisenehmern mehr Anreize für eine potentielle Wiederwahl des Systempartners zu bieten.

²⁶ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.83

In diesem Zusammenhang ist es interessant, die positive Entwicklung der Beziehung in den unterschiedlichen Branchen zu betrachten. Dazu soll die nachfolgende Darstellung dienen:

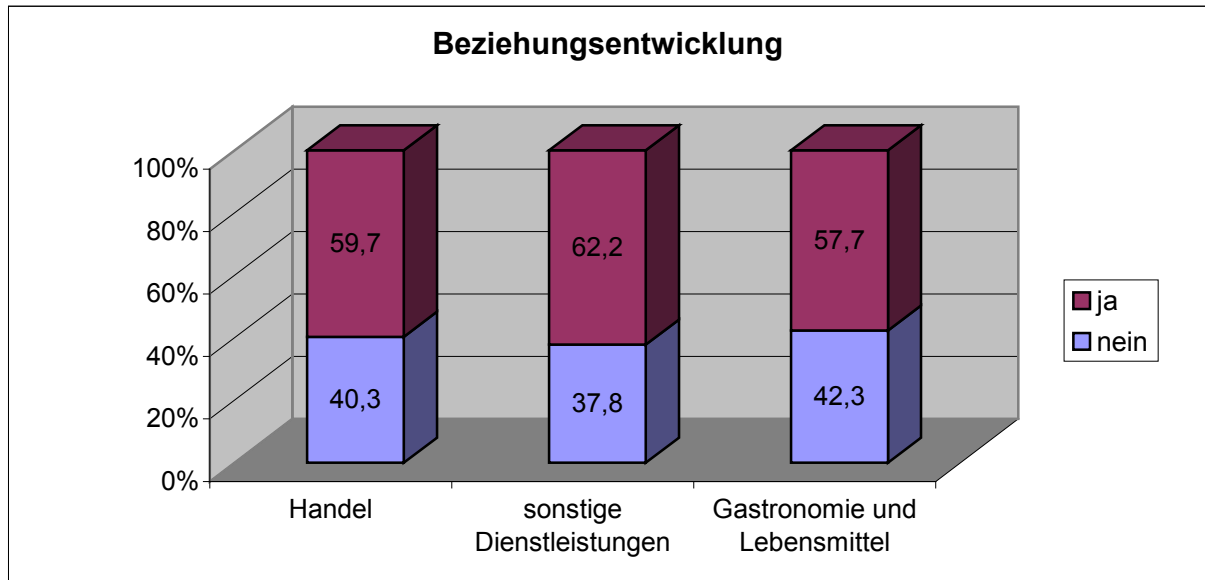


Abbildung 10: Beziehungsentwicklung im Franchisesysteme²⁷

Laut dieser Umfrage haben sich die Beziehungen der Partner in Franchisesystemen in den letzten Jahren positiv entwickelt. Bei dem Vergleich der einzelnen Branchen sind fast einheitliche Ergebnisse zu verzeichnen. Im Dienstleistungsgewerbe sind etwa zwei von drei Interviewten mit der Beziehungsentwicklung zufrieden. In der Handelsbranche sowie in der Gastronomie und Lebensmittelbranche sind es mit 59,7 Prozent und 57,7 Prozent nur etwas weniger Personen, die ihre Zufriedenheit äußerten.

Es ist zu vermuten, dass diese Verbesserung auf Erkenntnisse bereits durchgeführter Studien und Marktbefragungen beruht. Wie bei der Steigerung der Zufriedenheit gibt es aber auch bei der Verbesserung der Beziehung noch weitere Verbesserungsmöglichkeiten.

Auf welchen Kriterien ein gutes Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement aufgebaut ist und in welchen Bereichen man ansetzen muss, um weitere Fortschritte zu erzielen, soll im folgenden Abschnitt erläutert werden.

²⁷ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.85

3.2 Ermittlung der Zufriedenheit in Franchisenetzwerken

Auf Grundlage der Balancetheorie und einer Studie des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation in Münster aus dem Jahre 2009 werden die einzelnen Systemteilnehmer hinsichtlich ihres Einflusses auf das Beziehungs- und Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzwerken untersucht. Die Schlussfolgerungen der empirischen Daten können als richtungsweisende Variable dienen und sollen dem Franchisegeber Ansatzpunkte zur Verbesserung der Zufriedenheit in seinem Netzwerk und zur Erhöhung der Beziehungsqualität liefern.

Das nachfolgende Modell stellt die oben erwähnte Balancetheorie grafisch dar und dient als Grundlage für weitere Ausführungen.

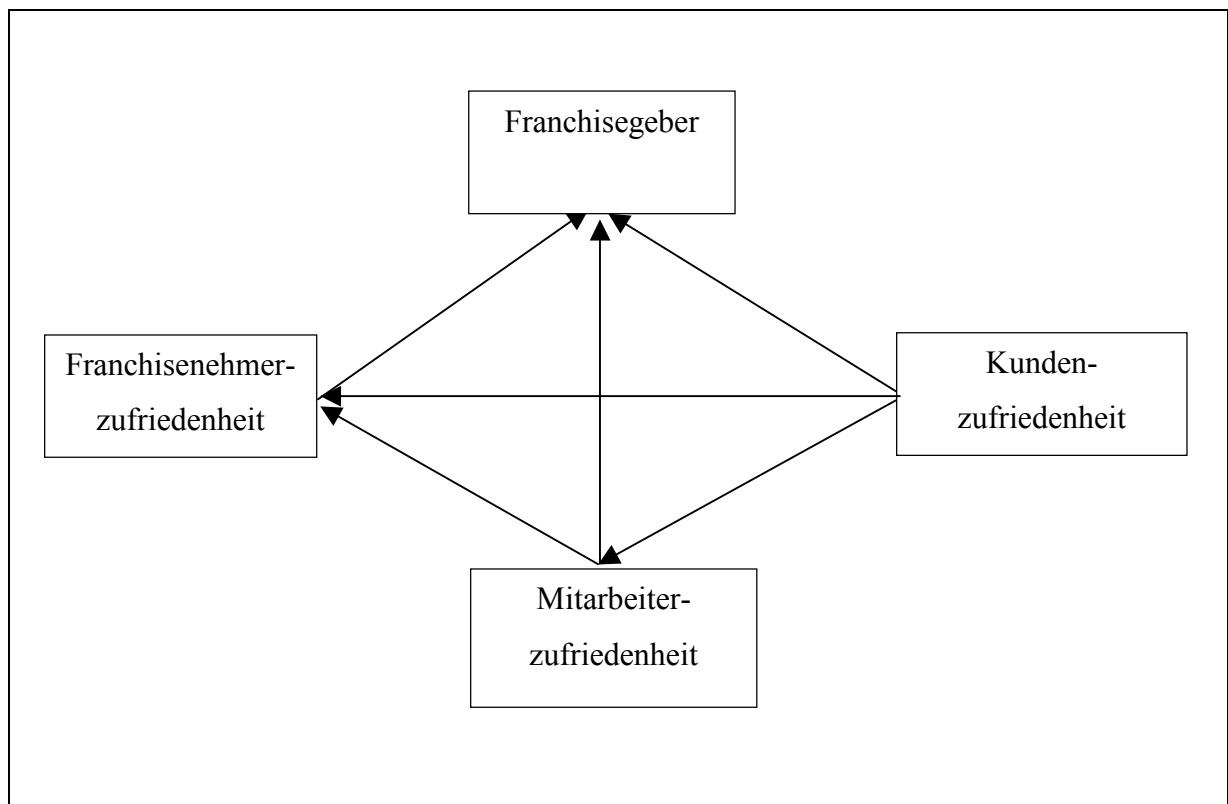


Abbildung 11: Balancetheorie für Zufriedenheitsmanagement in Franchisesystemen²⁸

²⁸ Vgl. Wunderlich, Maren: Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzwerken. Wiesbaden, 2005, S.38 ff.

Im Schema werden die vier Hauptakteure, die in Franchisenetzwerken aufeinandertreffen, dargestellt. Die Pfeile symbolisieren sowohl die positiven als auch negativen Einstellungen der Netzwerkteilnehmer zueinander. Aus Sicht des Franchisegebers, welcher bestrebt ist, in seinem Netzwerk einen hohen Grad an Zufriedenheit zu erreichen, ist es wichtig, keine der drei Gruppen, weder die Kunden, die Franchisenehmer noch die Mitarbeiter zu vernachlässigen. Dementsprechend muss er dafür sorgen, dass die jeweilige Beziehung der Netzwerkteilnehmer ausgeglichen ist.

Die Balancetheorie besagt, dass die Zufriedenheit eines Akteurs durch die Zufriedenheitsausprägungen der anderen Teilnehmer des Netzwerkes beeinflusst wird.

Der Franchisegeber muss also bestrebt sein, beim Franchisenehmer, den Mitarbeitern und dem Kunden eine gleichermaßen hohe Zufriedenheit zu erreichen. Ist es nicht möglich, alle drei Anspruchsgruppen gleichermaßen positiv zu bedienen und resultiert daraus eine Unzufriedenheit bei einem der drei Akteure, so hätte dies aufgrund der untereinander bestehenden Abhängigkeiten negative Auswirkungen auf das gesamte Netzwerk.²⁹

Da in Franchisesystemen, auf Grund der vorhandenen Vertriebsstruktur, der Franchisegeber in den meisten Fällen nur über den Franchisenehmer und dessen Mitarbeiter Kontakt zum Kunden hat, ist es besonders wichtig, diese Beziehungen zu stärken, um auf diese Weise auch die Kundenzufriedenheit auf einem hohen Niveau zu halten.

3.2.1 Ermittlung Franchisenehmerzufriedenheit

Die „Franchisenehmerzufriedenheit ist ein komplexes und einstellungsähnliches Konstrukt, das kognitive und affektive Komponenten umfasst. Sie stellt das aus einem Soll- Ist Vergleich resultierende Urteil eines Franchisenehmers über die verschiedenen Aspekte dar, die mit einer Zugehörigkeit zu einem Franchisesystem verbunden sind. Im Rahmen des Vergleichsprozesses stellt der Franchisenehmer den subjektiv wahrgenommenen Ist- Zustand seinem individuellen Anspruchsniveau gegenüber.“³⁰

²⁹ Vgl. Wunderlich, Maren: Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzwerken. Wiesbaden, 2005, S.49 ff.

³⁰ Schlüter, Heinrich: Franchisenehmer-Zufriedenheit: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden 2001. In: Wunderlich, Maren: Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzwerken. Wiesbaden, 2005, S. 58

Jeder Franchisenehmer hat also seine eigene subjektive Wahrnehmung des Ist- Zustandes und vergleicht diese mit seiner Vorstellungen des Franchisesystems.

Die Aufgabe des Franchisegebers ist es, durch eine gute Beziehungsqualität zum Franchisenehmer das individuelle Anspruchsniveau zu erreichen. Dabei muss der Franchisenehmer allerdings im direkten Kontakt zum Kunden stehen, was jedoch nur bei einem Kleinbetriebsfranchising möglich ist. Wenn ein Großbetriebsfranchising vorliegt, ist dieser Kontakt zwischen Franchisegeber und Kunden nicht gegeben und es kann somit laut Balancetheorie keine Beziehung zu Letzterem aufgebaut werden. In diesem Fall ist es notwendig, einen Mediator³¹ einzusetzen. Der Mitarbeiter fungiert hier als Vermittler. Über diese Drittvariable wirkt die Franchisenehmerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit ein. Hierbei gilt nach der Balancetheorie. „ Je höher die Valenz³² des Mitarbeiters für den Franchisenehmer, desto stärker ist der positive Einfluss der Franchisenehmerzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit.“ und je „höher die Kontaktintensität zwischen Franchisenehmer und Mitarbeiter, desto stärker ist der positive Einfluss der Franchisenehmerzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit.“³³

In dem folgenden Kausalmodell wird die Franchisenehmerzufriedenheit auf ihre Einflussgrößen hin untersucht. Dieses Teilmodell und das darauf folgende Gesamtmodell basiert auf einer Befragung einer franchisegeführten Handelskette, die mit 50 Vollzeitbeschäftigten pro Franchisenehmerbetrieb dem Großbetriebsfranchising zugeordnet werden kann. Die Erhebung wurde im Jahre 2002 durch das F&C Centrum Münster durchgeführt. In der Darstellung werden die Attraktivität des Franchise, die Franchisegeberbeziehung und die Franchisegebühren und deren Signifikanz³⁴ auf die Franchisenehmerzufriedenheit veranschaulicht.

³¹ Die Konfliktparteien wollen mit Unterstützung einer dritten allparteilichen Person (dem *Mediator*) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht

³² Der Begriff Valenz (lat. für Wertigkeit) bezieht sich in der Soziologie auf Verflechtungsbeziehungen interdependenter Menschen, die aufeinander ausgerichtet und angewiesen sind (auch Figuration genannt).

³³ Wunderlich, Maren.: Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzenwerken .Wiesbaden, 2005, S.103

³⁴ Signifikanz stammt vom Lateinischen significans (dt. deutlich) ab und bedeutet dass ein bestimmter Sachverhalt deutlich zu Tage tritt.

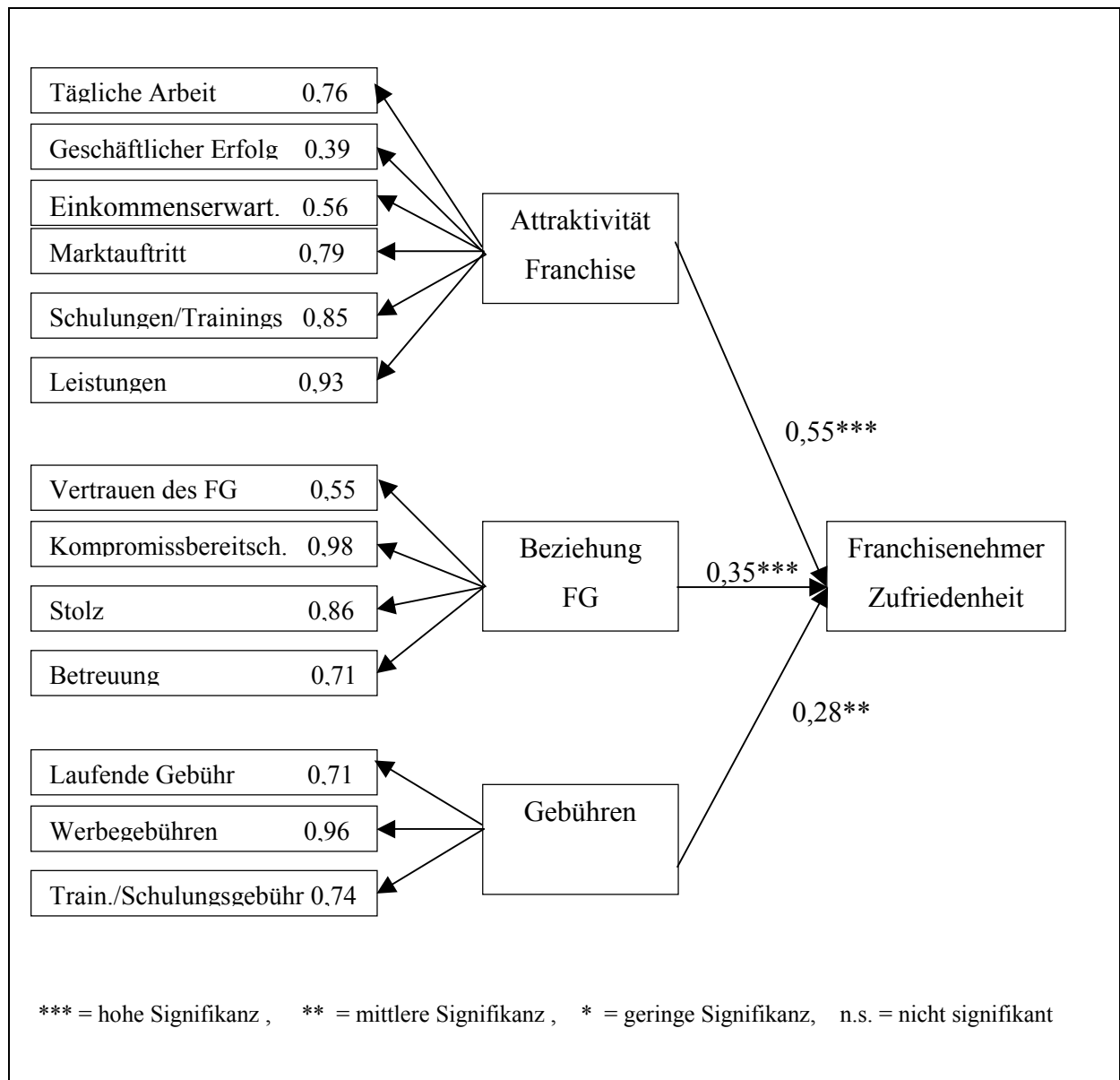


Abbildung 12: Kausalmodell für die Franchisenehmerzufriedenheit³⁵

Am einflussstärksten sind dabei laut Erhebung die Franchisenehmerleistungen sowie die Schulungs- und Trainingsprogramme. Das zeigt, dass der Franchisenehmer besonderen Wert auf das Leistungspaket des Franchisegebers legt und darauf achtet, was dieses beinhaltet und wie es umgesetzt wird. Der Franchisegeber sollte sich aus diesem Grund zum Ziel setzen, seinen Lizenznehmern einen attraktiven Leistungskatalog bereitzustellen. Um eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten, sollte er seine Franchisenehmer, anhand von

³⁵ Vgl. Wunderlich, Maren: Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzen. Wiesbaden, 2005, S. 118 ff.

Umfragen oder persönlichen Gesprächen, bei der Erstellung des Kataloges mit einbeziehen. Auch der Marktauftritt des Unternehmens spielt eine wichtige Rolle, da sich der Franchisenehmer darüber bewusst ist, welche Auswirkungen ein positiver oder negativer Marktauftritt der Franchisezentrale auf sein Geschäft haben kann, sollte seitens der Zentrale ein gutes Marketingkonzept erarbeitet werden.

Ein weiterer Aspekt, welcher Einfluss auf die Attraktivität des Franchise hat, ist der reibungslose Arbeitsablauf zwischen Zentrale und Franchisenehmer. Die täglichen Abläufe können durch ein gutes Warenwirtschafts- und Informationssystem ebenso wie durch eine Optimierung der Transportwege verbessert werden. Eine eher untergeordnete Rolle scheinen laut Umfrage der geschäftliche Erfolg und die Einkommenserwartungen zu spielen, welche mit Koeffizienten von 0,39 und 0,56 zu Buche stehen. Dieses erstaunliche Ergebnis belegt, dass für den Franchisenehmer zunächst die Leistungen und Möglichkeiten im Vordergrund stehen und nicht die Gewinnmaximierung.

Die Beziehung zum Franchisegeber wird in diesem Modell über die Indikatoren Vertrauen, Kompromissbereitschaft, Stolz und Betreuung definiert. Man kann dem Schema entnehmen, dass die Kompromissbereitschaft des Franchisegebers mit einem Koeffizienten von 0,98 an erster Stelle steht. Der Franchisegeber sollte also nicht nur seine eigenen Meinungen und Vorstellungen durchsetzen, sondern auch auf die Ideen des Franchisenehmers eingehen und versuchen, diese in sein Franchisekonzept mit einzubinden.

Ein hoher Wert zeigt sich auch beim Indikator Stolz, der für die Identifikation mit dem System steht. Für eine längerfristige erfolgreiche Zusammenarbeit der Partner ist es wichtig, dass der Franchisenehmer ein Wir- Gefühl entwickelt und sich mit dem Franchisedanken identifiziert.. Sollte der Franchisegeber vom eigenen System nicht überzeugt sein, wird er dieses auch seinen Mitarbeitern und Kunden schlecht vermitteln können und sein Unternehmen somit nicht zum Erfolg führen.

Auch der Betreuungswert ist mit 0,71 nicht zu vernachlässigen. Dem Franchisenehmer sollte speziell in der Anfangsphase immer ein persönlicher Berater zur Verfügung stehen, um mögliche Probleme bei der Einführung bewältigen zu können und eventuelle Fehler zu vermeiden. Im späteren Geschäftsverlauf ist es sinnvoll, Beratungsstellen einzurichten, die bei der Bewältigung eventuell vorhandener Probleme mit dem Franchisenehmer helfen können.

Einen eher geringen Einfluss auf die Beziehung hat laut dieser Erhebung das Vertrauen des Franchisegebers gegenüber dem Franchisenehmer. Im Gegenzug dazu ist mit einem

Koeffizienten von 0,55 auch dieser Wert nicht von der Hand zu weisen, da er laut der F&C Studie im Laufe der Beziehungsdauer stetig zunimmt.

Bei der dritten Einflussgröße handelt es sich um Gebühren, welche in laufende Gebühren, Werbegebühren und Gebühren für Training/Schulungen unterteilt sind. Die Werbegebühren haben hierbei mit einem Koeffizienten von 0,96 den größten Einfluss, gefolgt von den Trainings- und Schulungsgebühren mit 0,74 und den laufenden Gebühren mit 0,71. Jedoch sind die Gebühren in der Gesamtbetrachtung bei der Bestimmung der Franchisenehmerzufriedenheit mit einem Signifikanzwert von 0,28 eher von geringer Bedeutung. Die beiden entscheidenden Einflussfaktoren sind die Beziehung zum Franchise mit einem Koeffizienten von 0,35 und die Attraktivität mit einem Koeffizienten von 0,55. Wird die Verbesserung der Franchisenehmerzufriedenheit angestrebt, sollte dies vordergründig über die Indikatoren Attraktivität und Franchisegeberbeziehung geregelt werden.

3.2.2 Ermittlung Gesamtzufriedenheit

Laut Balancetheorie ist die Ermittlung der Gesamtzufriedenheit für ein Franchisenetzwerk nur möglich, wenn die bereits ermittelte Franchisenehmerzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Kundenzufriedenheit mit einfließen, da diese drei Größen sich gegenseitig beeinflussen.

In dem nachfolgenden vollständigen Kausalmodell aus der zuvor genannten F&C Studie, werden zu der bereits analysierten Zufriedenheit des Franchisenehmers, die Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter hinzugefügt, um auf die Gesamtzufriedenheit schließen zu können.

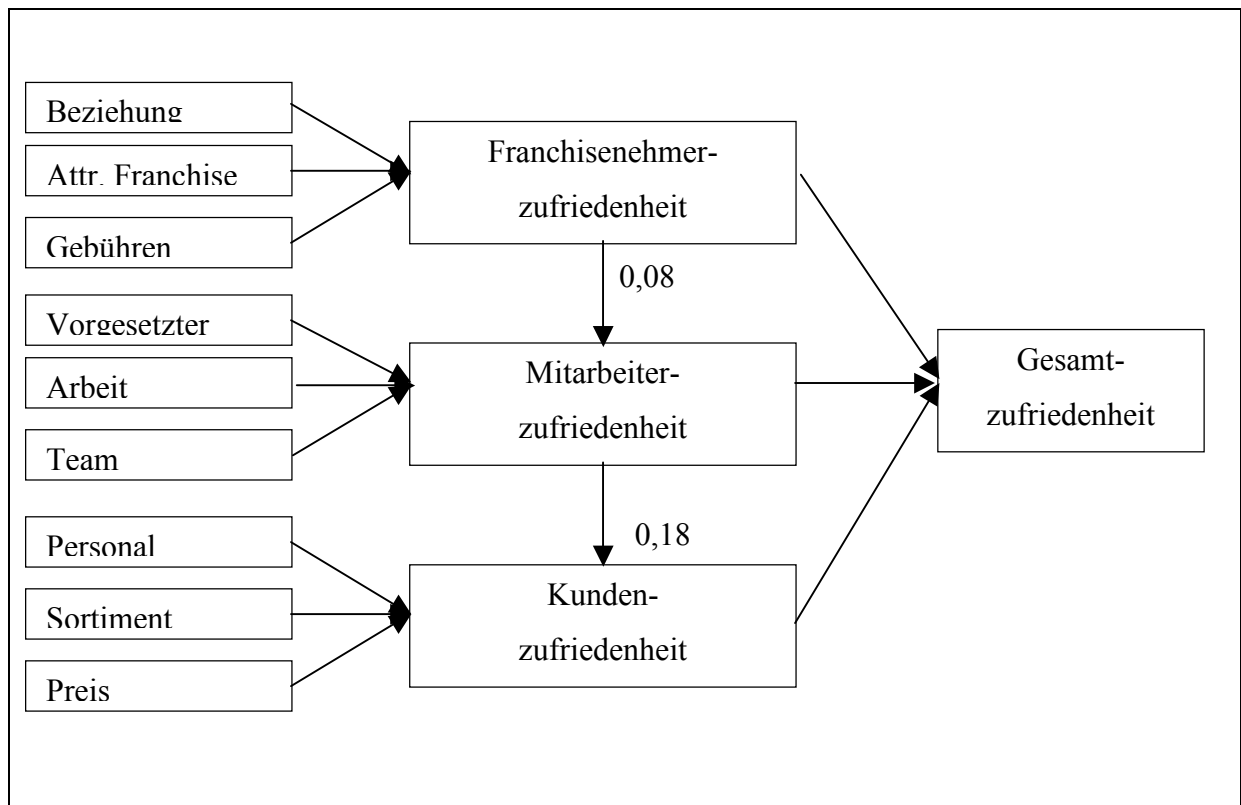


Abbildung 13: Vollständiges Kausalmodell der Gesamtzufriedenheit ³⁶

Dieses vollständige Kausalmodell beinhaltet die drei Einflussfaktoren der Gesamtzufriedenheit. Da die Franchisenehmerzufriedenheit in dem vorhergehenden Teilmodell schon beleuchtet wurde, ist es wichtig, zunächst näher auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenzufriedenheit einzugehen. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird in dieser Studie, in Anlehnung an die zwei Operationalisierungsansätze³⁷ ABB und JDI, erfasst. Sie wird durch das Verhalten des Vorgesetzten, die Arbeitsbedingungen und die Teamfähigkeit bestimmt.

Das Verhalten des Vorgesetzten kann durch dessen Vorleben der Unternehmensziele festgemacht werden. Das beinhaltet die Umsetzung dessen, wofür die Firma steht und die Art und Weise, wie diese Umsetzung realisiert wird.

Ein weiterer Aspekt ist, ob der Vorgesetzte als Vorbild für seine Mitarbeiter fungiert und auch in schwierigen Situationen vorausgeht. Wichtig ist auch, wie aufgeschlossen und hilfsbereit er

³⁶ Vgl. Wunderlich, Maren. Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzen. Wiesbaden, 2005, S.137 ff.

³⁷ Operationalisierungsansätze sind Hilfen zur Präzisierung und Standardisierung von wirtschaftspolitischen Zielen, wirtschaftspolitischen Mitteln und Ziel-Mittel-Zusammenhängen

seinen Mitarbeitern gegenüber ist, ob er zuverlässig ist, die Arbeit seiner Mitarbeiter anerkennt und ihnen Mitsprachemöglichkeiten einräumt. Alle sieben Indikatoren sind laut Erhebung etwa zu gleichen Teilen ausschlaggebend für einen erfolgreichen Vorgesetzten.

Da dieser mit einem Signifikanzwert von 0,17 einen hohen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausübt, sollte er bei der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit nicht außer Acht gelassen werden.

Der zweite Faktor Arbeitsbedingungen zeigt mit einem Wert von 0,66 die höchste Signifikanz für die Mitarbeiterzufriedenheit. Hier spielen die Arbeitsabläufe mit hinein, die es ständig zu optimieren gilt, um das bestmögliche Miteinander im Unternehmen zu ermöglichen und eine hohe Leistungserstellung zu erreichen. Dazu sollten notwendige Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden und in einem einwandfreien Zustand sein. Bei eventuell auftretenden Mängeln sollten diese schnell beseitigt werden können. Zudem sollten Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Verbesserungsvorschläge zu äußern. Weiterhin ist die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter sowie das Einräumen von Entscheidungskompetenzen nicht zu vernachlässigen. Alle fünf Faktoren prägen ähnlich stark die Arbeitsbedingungen.

Der Einflussfaktor Teamfähigkeit wird durch das Betriebsklima, die Mitgliedschaft sowie die Unterstützung durch die Kollegen geprägt. Jedoch ist der Teamfaktor mit einem Wert von 0,05 nicht signifikant für die Mitarbeiterzufriedenheit. Bei der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit ist es daher aufgrund der hohen Signifikanz sinnvoll, zuerst bei den Arbeitsbedingungen anzusetzen.

Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist durch die Optimierung der Arbeitsabläufe sowie durch Mitarbeiterschulungen und die Einführung moderner Maschinen oder neuer Informationstechniken möglich. Zudem sollten die Mitarbeiter mit in die Arbeitsprozesse einbezogen werden, indem sie eigene Ideen mit einbringen und selbständig Entscheidungen treffen können. In Bezug auf die Arbeitsbedingungen sind des Weiteren ebenfalls Arbeitsschutz, gute Arbeitsmaterialien und ein gutes Qualitätsmanagement nicht außer Acht zu lassen.

Der Vorgesetzte sollte auf die oben genannten Faktoren großen Wert legen, hinter der Unternehmensphilosophie stehen und dieses Leitbild auch selbst vorleben. Bei kleineren Franchisebetrieben sollte er als Kontaktperson fungieren und offen und hilfsbereit sein. Bei Großfranchisen sollte er Ansprechpartner bestimmen, die eventuelle Probleme der Mitarbeiter lösen oder weiterleiten können. Er sollte seine Mitarbeiter schätzen und ihre Arbeitserfahrungen mit in das Geschäft einfließen lassen.

Die drei Faktoren Vorgesetzter, Arbeit und Team führen zu einem nomologischen Validitätswert³⁸ von 0,708 und erklären somit die Mitarbeiterzufriedenheit zu 71 Prozent.

Um die Kundenzufriedenheit zu ermitteln, wurden im Modell die Faktoren Personal, Sortiment/Warenpräsentation und das Preisniveau näher betrachtet. Die Kategorie Personal wird in Präsenz des Ansprechpartners, Freundlichkeit und fachliche Beratung unterteilt. Um den Kunden zufrieden zu stellen, sollte das Franchiseunternehmen darauf bedacht sein, dass die Mitarbeiter Kundennähe anstreben, über eine hohe fachliche Qualifikation verfügen und ein freundliches Auftreten besitzen. Dies kann das Unternehmen durch ständige Schulungen und gute Arbeitsbedingungen stark beeinflussen. Das Personal ist mit einem Wert von 0,22 stark signifikant für die Kundenzufriedenheit.

Bei der Sortiment- und Warenpräsentation steht an erster Stelle die hohe Qualität, gefolgt von der Übersichtlichkeit, der Auswahl und der Sauberkeit der Produkte und Dienstleistungen. Diese Einflussgrößen können durch ein zielgerichtetes Total Quality Management im Unternehmen verbessert werden. Wie wichtig dieser Faktor für die Kundenzufriedenheit ist, zeigt die hohe Signifikanz mit einem Wert von 0,55.

Im Vergleich dazu fällt der Signifikanzwert des Preises auf die Kundenzufriedenheit mit 0,01 sehr niedrig aus. Das zeigt, dass die Kundenzufriedenheit in erster Linie über das Personal sowie den Sortiments- und Warenbestand zu beeinflussen ist.

Die Erhebung ergab weiterhin, dass die Mitarbeiterzufriedenheit mit einem Wert von 0,08 deutlich durch die Franchisenehmerzufriedenheit beeinflusst wird und den Bestimmungswert der Mitarbeiterzufriedenheit auf 72 Prozent steigert. Diese übt wiederum einen signifikanten Einfluss von 0,18 auf die Kundenzufriedenheit aus und hebt deren Bestimmungswert von 92 Prozent um einen Prozentwert. Allein der Einfluss der Franchisenehmerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit kann nicht nachgewiesen werden.

Daraus resultiert, dass der Franchisegeber also nicht nur den Franchisenehmer unterstützen, sondern auch die Einflussfaktoren der Mitarbeiter und Kunden berücksichtigen sollte, um eine hohe Gesamtzufriedenheit zu erreichen. Aufgrund der Abhängigkeit untereinander und dem gemeinsamen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit sollten die Indikatoren, die auf die einzelnen Zufriedenheiten wirken, ständig überwacht und gegebenenfalls verbessert werden.

³⁸ Nomologische Validität bezeichnet einen Teilaspekt der Konstruktgültigkeit und liegt vor, wenn die hypothetischen kausalen Zusammenhänge zwischen mehreren Konstrukten bestätigt werden können.

Nach der Aufschlüsselung der Teilzufriedenheiten und ihrer Wirkungsgrade auf die Gesamtzufriedenheit stellt sich die Frage, welche einzelnen Einflussgrößen direkt und in welchem Maße auf die Gesamtzufriedenheit wirken?

Hierzu erfolgt die Aufschlüsselung der Gesamtzufriedenheit in ihre Haupteinflussgrößen, um die wichtigsten Indikatoren für die Zufriedenheit in Franchisesystemen herauszufinden. Die nachstehende Abbildung zeigt die Einflussgrößen und deren prozentualen Anteile an der Gesamtzufriedenheit. Die folgenden Daten stammen aus mehreren F&C Analysen aus den Jahren 2005 bis 2008. Dabei wurden insgesamt 77 Franchisesysteme mit 2465 Franchisenehmern befragt.

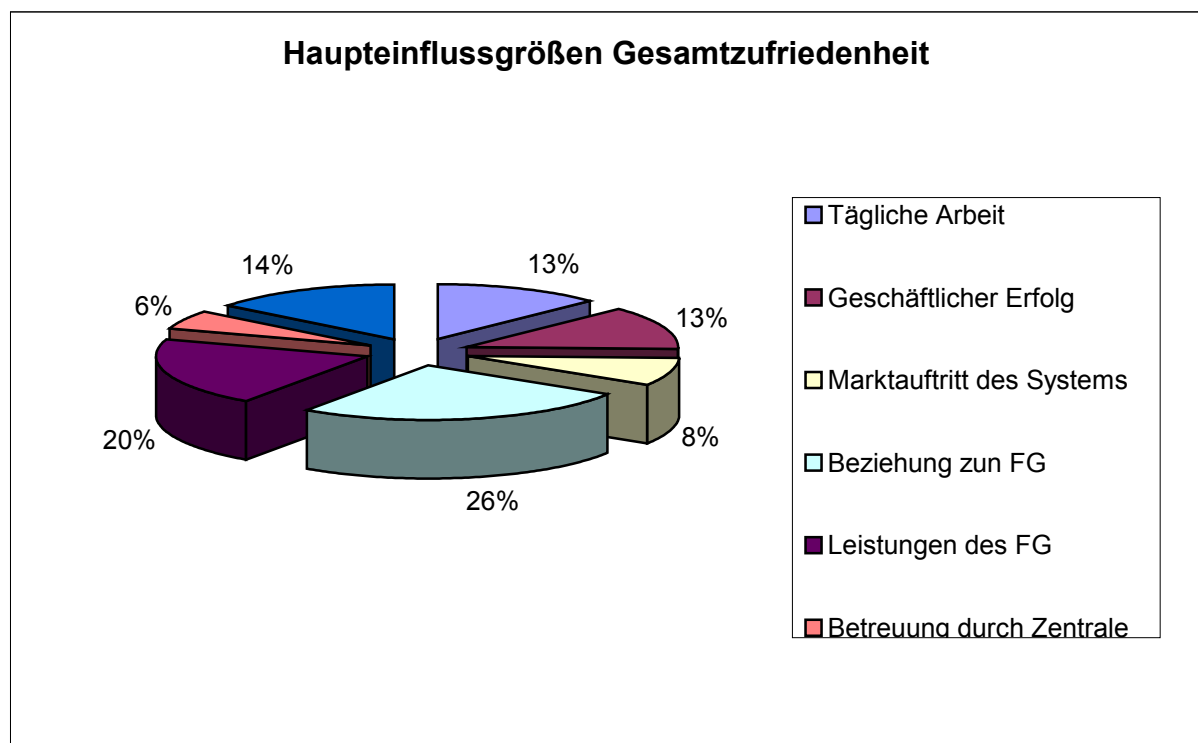


Abbildung 14: Haupteinflussgrößen der Gesamtzufriedenheit ³⁹

Wie die Grafik verdeutlicht, begründet sich die Gesamtzufriedenheit fast zur Hälfte durch die Beziehung zum Franchisegeber und dessen Leistungen. Eine große Einflussgröße auf die Gesamtzufriedenheit liegt somit bei der Person des Franchisegebers. Gefolgt wird dies von dem Verhältnis zwischen Gebühren, Preisen, Leistungen. Auch die tägliche Arbeit und der geschäftliche Erfolg haben mit jeweils 13 Prozent einen erwähnenswerten Anteil. Weniger

³⁹ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.86 ff.

Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben mit lediglich 8 Prozent der Marktauftritt des Systems sowie mit nur 6 Prozent die Betreuung durch die Zentrale.

Im Schaubild ist deutlich erkennbar, dass die Beziehung zum Franchisegeber mit einem Anteil von 26 Prozent die wichtigste Komponente für die Zufriedenheit in Franchisenetzwerken darstellt. Ein Franchisemodell kann demnach nur gelingen, wenn das Verhältnis zwischen den Partnern stimmt. Aus dieser wichtigen Erkenntnis heraus soll im nächsten Abschnitt die Beziehungsqualität genauer untersucht werden.

3.3 Beziehungsqualität

Die Beurteilung der Beziehungsqualität ist die Gesamtbeurteilung der Stärke der Beziehung zum Zentralunternehmen durch den einzelnen Netzwerkpartner. Die Beziehungsqualität stützt sich im Wesentlichen auf Zufriedenheit, Vertrauen und die Bindung der Partner. Die drei Teilkomponenten beziehen sich hierbei nur auf die Beziehung zwischen Zentrale und Partner. Bei einer sehr starken Ausprägung aller drei Größen spricht man von einer hohen Beziehungsqualität.⁴⁰

In der Studie des F&C Centrums erfolgte eine Unterscheidung der Gesamtvarianz der Beziehungsqualität in Partnerebene und Netzwerkebene. Dabei sind 26 Prozent der Varianz⁴¹ der wahrgenommenen Beziehungsqualität auf die Zugehörigkeit zum Netzwerk zurückzuführen, die verbleibenden 74 Prozent entfallen auf die Partnerebene.⁴²

Das bedeutet, dass gut ein Viertel der individuellen Einschätzung der Beziehungsqualität des Franchisenehmers zur Zentrale auf Eigenschaften des Gesamtnetzwerkes zurückzuführen sind, wie beispielsweise auf das Marketingkonzept oder die Wettbewerbsposition. Die individuelle Wahrnehmung der Partner überwiegt jedoch bei der Bewertung eindeutig mit 74 Prozent.

Um eine genauere Bestimmung der Beziehungsqualität zu ermöglichen, werden in der F&C Studie die Determinanten Nettonutzen, Abhängigkeit, Expertise, Ähnlichkeit, Informationsaustausch, Autonomie und Partizipation aufgeführt und untersucht. Die einzelnen Größen sind folgendermaßen definiert.

⁴⁰ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.28

⁴¹ Die *Varianz* ist ein Maß für die Streuung einer »Variablen« **X**. Sie basiert auf der Summe der quadrierten Abweichungen jedes Variablenwertes vom »arithmetischen Mittel« über alle »Untersuchungseinheiten«.

⁴² Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.53

Nettonutzen

Der Nettonutzen der beiden Partner ergibt sich aus der Gegenüberstellung aus Vorteilen und Nachteilen der Beziehung. Die Aufwendungen des Franchisenehmers werden mit den Unterstützungsmaßnahmen des Franchisegebers aufgerechnet.

Abhängigkeit

Die Abhängigkeit des Franchisenehmer von der Zentrale hängt von der Höhe der bereitgestellten Ressourcen ab sowie von der Möglichkeit, auf andere gleichwertige Systeme ausweichen zu können. Bei den bereitgestellten Ressourcen kann es sich beispielsweise um Marktanalysen oder Werbemaßnahmen handeln. Aufgrund der hohen spezifischen Investitionen in Franchisesystemen ist die Abhängigkeit meist sehr hoch.

Expertise

Die Expertise umfasst das gesamte Wissen und Know –how, das dem Franchisenehmer von der Zentrale zur Verfügung gestellt wird und das Bestehen am Markt ermöglicht.

Werteähnlichkeit

Unter Werteähnlichkeit versteht man das Übereinstimmen von persönlichen Charaktereigenschaften beider Partner. Darunter fallen zum Beispiel Wertevorstellungen oder soziale Ansichten.

Informationsaustausch

Der Informationsaustausch wird untergliedert in Umfang, Häufigkeit und Qualität der ausgetauschten Informationen. Er zeigt an, inwieweit ein Informationsfluss zwischen den Partnern gegeben ist.

Partizipation

Die Partizipation zeigt an, inwieweit die Netzwerkpartner die Entscheidungen der Zentrale mittragen und eigene Vorschläge mit einbringen können. Sie ist ein Gradmesser dafür, ob die Zentrale die Netzwerkpartner und deren Ideen unterstützt oder ablehnt.

Autonomie

Die Autonomie in Franchisesystemen betrifft die Handlungsspielräume, die den Partnern im Netzwerk gewährt werden. Sie verdeutlicht, inwieweit der einzelne Partner selbst entscheiden und planen kann. Der Franchisezentrale sollte es einerseits gelingen, dem jeweiligen Partner unternehmerische Freiheiten einzuräumen. Andererseits sollte aber auch die Konformität des Netzwerkes gewährleistet sein.

Die folgende Darstellung zeigt das in der F&C Studie verwendete hierarchisch-lineare Regressionsmodell⁴³, das sich ausschließlich auf die Partnerebene bezieht und die zuvor genannten Determinanten aufgreift.

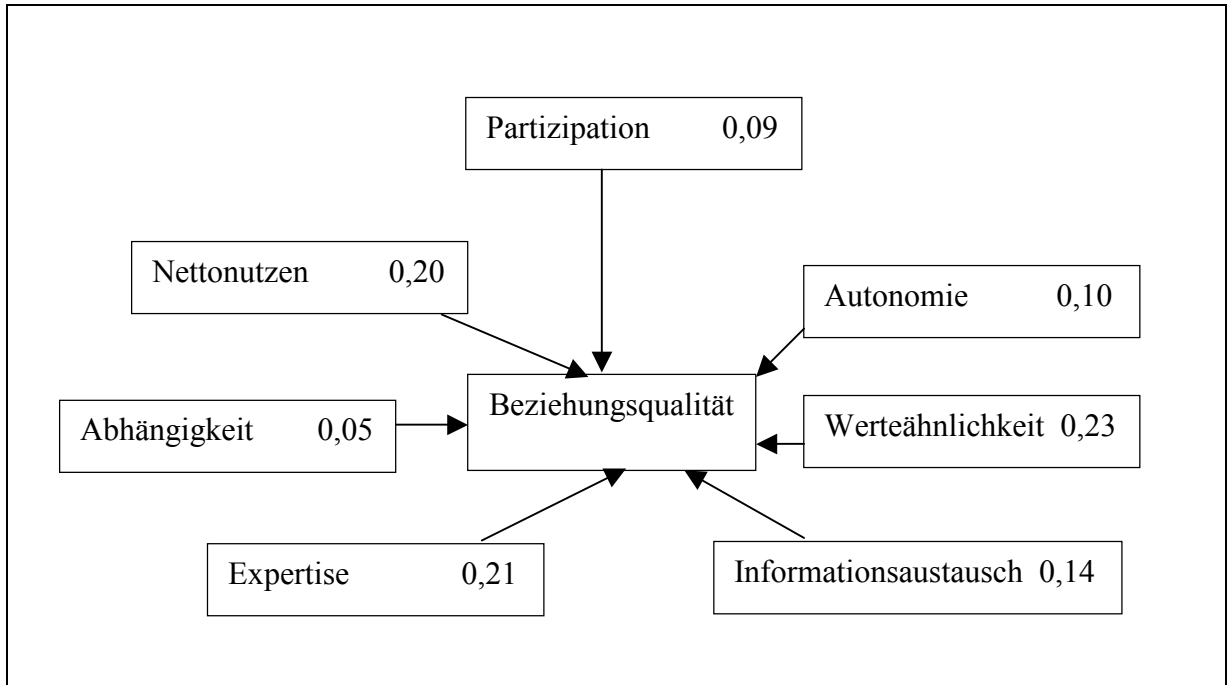


Abbildung 15: Regressionsanalysemmodell auf Ebene der Partner ⁴⁴

Das Modell zeigt, dass die Werteähnlichkeit, die Expertise und der Nettonutzen die stärksten Einflussfaktoren auf die Beziehungsqualität auf Partnerebene sind. Weniger einflussreich sind hingegen der Informationsaustausch mit einem Regressionskoeffizienten⁴⁵ von 0,14, die Autonomie mit 0,1 sowie die Partizipation mit 0,09. Mit einem Koeffizienten von 0,05 steht die Abhängigkeit von der Zentrale auf dem letzten Platz. Somit kann festgehalten werden, dass auf Ebene der Partner die Werteähnlichkeit, die Expertise und der Nettonutzen gemeinsam den größten Teil der Beziehungsqualität ausmachen.

⁴³ Die Regressionsanalyse ist eine Sammlung von statistischen Analyseverfahren und hat als Ziel Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen festzustellen.

⁴⁴ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.54

⁴⁵ Am Regressionskoeffizienten lässt sich in der Regressionsanalyse der Beitrag einer unabhängigen Variablen (Regressor) für die Erklärung oder Prognose der abhängigen Variable ablesen.

Ändert sich diese Wertigkeit, wenn man die Netzwerkzugehörigkeit mit in das Modell einfließen lässt?

Über diese Fragestellung soll die folgende Darstellung Aufschluss geben.

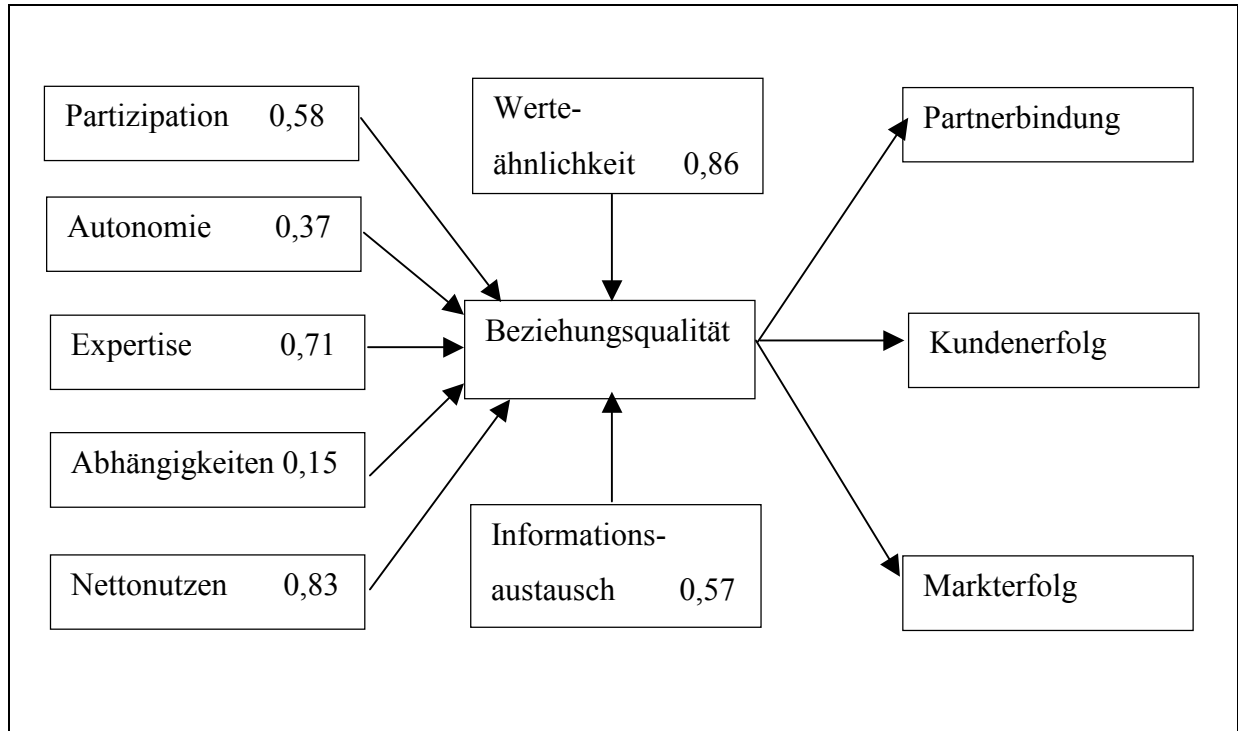


Abbildung 16: Regressionsanalysemodell auf Ebene der Partner und des Netzwerkes⁴⁶

Das Schema zeigt, dass auch hier die Werteähnlichkeit, der Nettonutzen und die Expertise die entscheidenden Größen im Bezug auf die wahrgenommene Beziehungsqualität sind. Die Studie kam zudem zu dem Ergebnis, dass die drei erwähnten Determinanten die wahrgenommenen Unterschiede in der Beziehungsqualität unter den Netzwerken noch stärker beeinflussen und somit der Schlüssel für die Verbesserung der Partnerbeziehung sind. Aber auch die restlichen Determinanten wie Partizipation, Informationsaustausch und Autonomie sind nachweislich Einflussfaktoren auf die Beziehungsqualität und sollten bei der

⁴⁶ Hierbei ist zu beachten das auf Grund der Stichprobengröße auf simultane Berücksichtigung aller Einflussfaktoren auf Netzwerkebene verzichtet wurde. Die Determinanten wurden einzeln in das Modell aufgenommen, um die entsprechenden Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen. Daher sind die Regressionskoeffizienten im Individual- und Netzwerkmodell in der hier gegebenen Form nicht miteinander vergleichbar.(Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.54 ff.)

Verbesserung der Partnerbeziehung berücksichtigt werden. Einzig die Abhängigkeit im Netzwerk ist nicht signifikant für die Beziehungsqualität.

3.3.1 Wertigkeit der Beziehungsqualität

Auf Grundlage der Intra Klassen-Korrelationen⁴⁷ wurden, wie oben dargestellt, die Auswirkungen der Beziehungsqualität auf die Partnerbindung, den Kundenerfolg und den Markterfolg untersucht. Die Analyse ergab, dass die Verbesserung der Beziehungsqualität positive Auswirkungen auf alle drei abhängigen Variablen ausübt. Desweiteren prägt allein die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Netzwerk den Markt- und Kundenerfolg sowie die Partnerbindung. Allerdings zeigt der Vergleich zwischen den Netzwerken, dass der Einfluss unterschiedlich stark ausfallen kann. Ausschließlich der Zusammenhang zwischen Markterfolg und der Beziehungsqualität zeigt Homogenität in den verschiedenen Netzwerken. Der unterschiedliche Einfluss bei der Partnerbindung und dem Kundenerfolg wird moderierenden Effekten⁴⁸ zugesprochen. Diese können positiv oder negativ ausfallen.

Der für die Ausarbeitung relevante Zusammenhang zwischen Partnerbindung und Beziehungsqualität wird in der Studie beispielhaft durch die Höhe des Bindungsgrades und der Technologiedynamik moderiert. Die Höhe des Bindungsgrades wird hierbei durch die spezifischen Investitionen der Partner bestimmt. Laut der F&C Studie hat die Beziehungsqualität auf Ebene der einzelnen Netzwerkpartner beinahe zu zwei Dritteln Einfluss auf die Partnerbindung. Die individuelle Wahrnehmung der Partnerbindung der einzelnen Netzwerkpartner lässt sich sogar mit einem Einflusspotential von 98 Prozent festmachen. Das bedeutet, dass die Netzwerkpartner die Beziehungsqualität beinahe vollständig für die Partnerbindung verantwortlich machen.

Zudem kam die Studie zu dem Ergebnis, dass beim Zusammentreffen eines hohen Bindungsgrades und einer technologiearmen Branche, wie dies beispielsweise in der Großgastronomie der Fall ist, die Beziehungsqualität einen stärkeren Einfluss ausübt als

⁴⁷ Die Intra-Klassen-Korrelation ist ein parametrisches statistisches Verfahren zur Quantifizierung der Übereinstimmung zwischen mehreren Beurteilern (Ratern) in Bezug auf mehrere Beobachtungsobjekte. Das dazugehörige Maß, der Intraklassen-Korrelationskoeffizient (ICC) setzt intervallskalierte Daten voraus und wird in der Regel berechnet, wenn mehr als zwei Beobachter vorhanden sind oder/und mehrere Beobachtungszeitpunkte miteinander verglichen werden sollen.

⁴⁸ Bei moderierenden Effekten besitzt eine dritte Variable (Moderator) einen Einfluss auf die Stärke oder die Richtung eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen

beispielsweise in der Mobilfunkbranche, die einen geringeren Bindungsgrad und eine hohe Technologisierung aufweist. Ein hoher Bindungsgrad hat dementsprechend einen positiven moderierenden Effekt und eine hohe Technologisierung im Gegensatz dazu einen negativ moderierenden Effekt auf die Beziehungsqualität. Es muss jedoch auch festgehalten werden, dass nicht nur die moderierenden Effekte Einfluss auf die Beziehungsqualität haben. Auch die Beziehungsdauer und die damit verbundenen Veränderungen der Interessenlagen der Franchisenehmer haben großen Einfluss auf die Beziehungsqualität.

3.3.2 Beziehungsdauer

In der F&C Studie wurde zur Feststellung der Beziehungsdauer die Beziehungsqualität in das Lebenszyklusmodell integriert. Dabei wurde in die Einstiegsphase, die Know-how Entwicklungsphase und die Verselbstständigungsphase unterschieden.

In der ersten Phase ist der Franchisenehmer zunächst nur darauf ausgerichtet, seinen Pflichten nachzugehen und das Geschäft am Laufen zu halten, da er über noch keinen hohen Erfahrungsschatz verfügt.

In der zweiten Phase hat der Franchisenehmer durch seine Tätigkeiten bereits eigene Erfahrungen gesammelt und sich diverse Kenntnisse angeeignet. Somit kann er in dieser Phase mehr Handlungsspielräume und mehr Mitsprache bei systemweiten Entscheidungen fordern.

In der Verselbstständigungsphase steht der Zentrale ein Franchisenehmer gegenüber, der auch ohne fremde Hilfe seinen Betrieb führen kann und einen hohen Autonomiegrad anstrebt.

In der F&C Studie ist die Beziehungsdauer in drei Zeiträume eingeteilt. Die erste Phase umfasst mit einer geringen Beziehungsdauer einen Zeitraum bis zu zwei Jahren. Die mittlere Beziehungsdauerphase liegt zwischen 3 und 7 Jahren. Eine hohe Beziehungsdauer liegt bei einem Zeitraum von über 7 Jahren vor.

In der nachfolgenden Darstellung sind die Veränderungen der Determinanten der Beziehungsqualität in den unterschiedlichen Zeitverläufen aufgelistet.

Beziehungsdauer	kurz	mittel	lang	Bedeutungsänderung im Zeitverlauf
Autonomie	0,61	0,55	0,58	gleichbleibend
Partizipation	0,76	0,84	0,81	gleichbleibend
Nettonutzen	0,82	0,53	0,8	uneinheitlich
Abhängigkeit	0,41	0,44	0,59	steigend
Expertise	0,72	0,32	0,85	uneinheitlich
Informations- austausch	0,39	0,55	0,83	steigend
Werteähnlichkeit	0,79	0,49	0,83	uneinheitlich

Abbildung 17: Einfluss der Determinanten in Abhängigkeit der Beziehungsdauer⁴⁹

Anhand der Tabelle ist ersichtlich, dass sowohl die Abhängigkeit als auch der Informationsaustausch die beiden Determinanten sind, welche mit zunehmender Beziehungsdauer immer mehr an Bedeutung gewinnen. Im Gegensatz dazu entwickeln sich die anderen Größen uneinheitlich oder stagnieren. Diese Entwicklung ist damit zu erklären, dass für den Franchisenehmer mit zunehmender Beziehungsdauer zwei Aspekte in den Vordergrund rücken. Zum Einem will er sich selbst weiter entfalten und zum Anderen sein gewonnenes Wissen im Netzwerk kommunizieren. Der Informationsaustausch kann dabei persönlich oder über Medien erfolgen. Letzteres kann durch ein gut funktionierendes ERP-System⁵⁰ unterstützt werden. Nicht außer Acht zu lassen ist jedoch die Tatsache, dass der persönliche Kontakt zwischen den Partnern des Franchise sehr wichtig ist, um eine gute Beziehungsebene aufzubauen und das Wir- Gefühl zu stärken. Als hilfreich könnten sich beispielsweise Jahrestreffen oder gemeinsame Reisen innerhalb des Netzwerkes erweisen.

⁴⁹ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.66 ff.

⁵⁰ Ein ERP-System ist eine komplexe Anwendungssoftware zur Unterstützung der Ressourcenplanung des gesamten Unternehmens

In der Phase der Verselbständigung sollte der Franchisegeber Fachbeiräte oder Erfahrungsaustauschgruppen einrichten, in denen die einzelnen Franchisenehmer vertreten sein können. Dort könnten vorhandene Probleme des Netzwerkes besprochen und Lösungen erarbeitet werden. Diese Erfahrungsgruppen und Beiräte arbeiten meistens auf ehrenamtlicher Basis, können aber dennoch die Zusammenarbeit im Netzwerk fördern.

Die Beweggründe für Franchisenehmer in diesen Gruppen mitzuwirken, sind meist nicht finanzieller Natur, sondern der Drang nach Anerkennung, Selbstverwirklichung und das Bedürfnis, über Jahre gesammelte Erfahrungen weiterzugeben.

Die Beteiligung des Franchisenehmers am Franchisesystem sollte möglichst über die gesamte Beziehungsdauer gewährleistet sein, was durch den gleichbleibend hohen Wert bei der Partizipation in der vorangegangenen Tabelle verdeutlicht wird. Da der Autonomiewert ebenfalls gleichbleibend hoch ist, sollte der Franchisegeber immer bestrebt sein, dem Franchisenehmer Handlungsspielräume einzuräumen, innerhalb derer er seine eigenen Ideen verwirklichen kann.

Die Expertise, Werteähnlichkeit und der Nettonutzen zeigen größere Schwankungen auf. Bei den schwankungsanfälligen Determinanten gilt es, zum gegebenen Zeitpunkt deren Einflussstärke auszunutzen. Die Tabelle veranschaulicht, dass dem Einfluss der drei zuvor genannten Determinanten in der Anfangsphase des Franchising hohe Bedeutung zukommt. In der nachfolgenden Phase ist im Gegensatz dazu eine deutliche Abnahme des Wertes zu erkennen, der mit weiterer Dauer der Beziehung in einen erneuten Anstieg umschlägt.

Aus diesem Grund sollte der Franchisegeber in der Einstiegsphase und in der Verselbständigungsphase den drei Determinanten, Nettonutzen, Expertise und Werteähnlichkeit besondere Aufmerksamkeit widmen. Den Nettonutzen des Franchisenehmers kann er anfangs beispielsweise mit niedrigen Gebühren und Investitionszahlungen und in der nachfolgenden Verselbständigungsphase mit besseren Einkaufskonditionen und Expansionsmöglichkeiten erhöhen.

Die Expertise kann durch eine interne Firmenzeitschrift oder durch Schulungen und Mitarbeitertrainings unterstützt werden. Auch ein netzwerkumfassendes, funktionierendes Warenwirtschaftssystem kann den Franchisenehmer im täglichen Geschäft unterstützen und einen schnellen Wissens- und Informationsfluss gewährleisten. Die Werteähnlichkeit kann nicht direkt beeinflusst werden, gemeinsame Aktivitäten und Erlebnisse, wie Betriebsfeiern tragen jedoch sehr stark zur Kommunikation und zum Meinungsaustausch bei und könnten das Gemeinschaftsgefühl stärken.

3.3.3 Leistungsumfang im Verhältnis zur Beziehungsqualität

In den vorhergehenden Kapiteln wurde gezeigt, dass die Beziehungsqualität im großen Maße vom Leistungsumfang der Zentrale abhängig ist. Es stellt sich jedoch die Frage nach dem Maß einer eventuellen Steigerung des Leistungsumfangs. Die folgende Graphik zeigt das Verhältnis zwischen der Beziehungsqualität und dem Leistungsumfang.

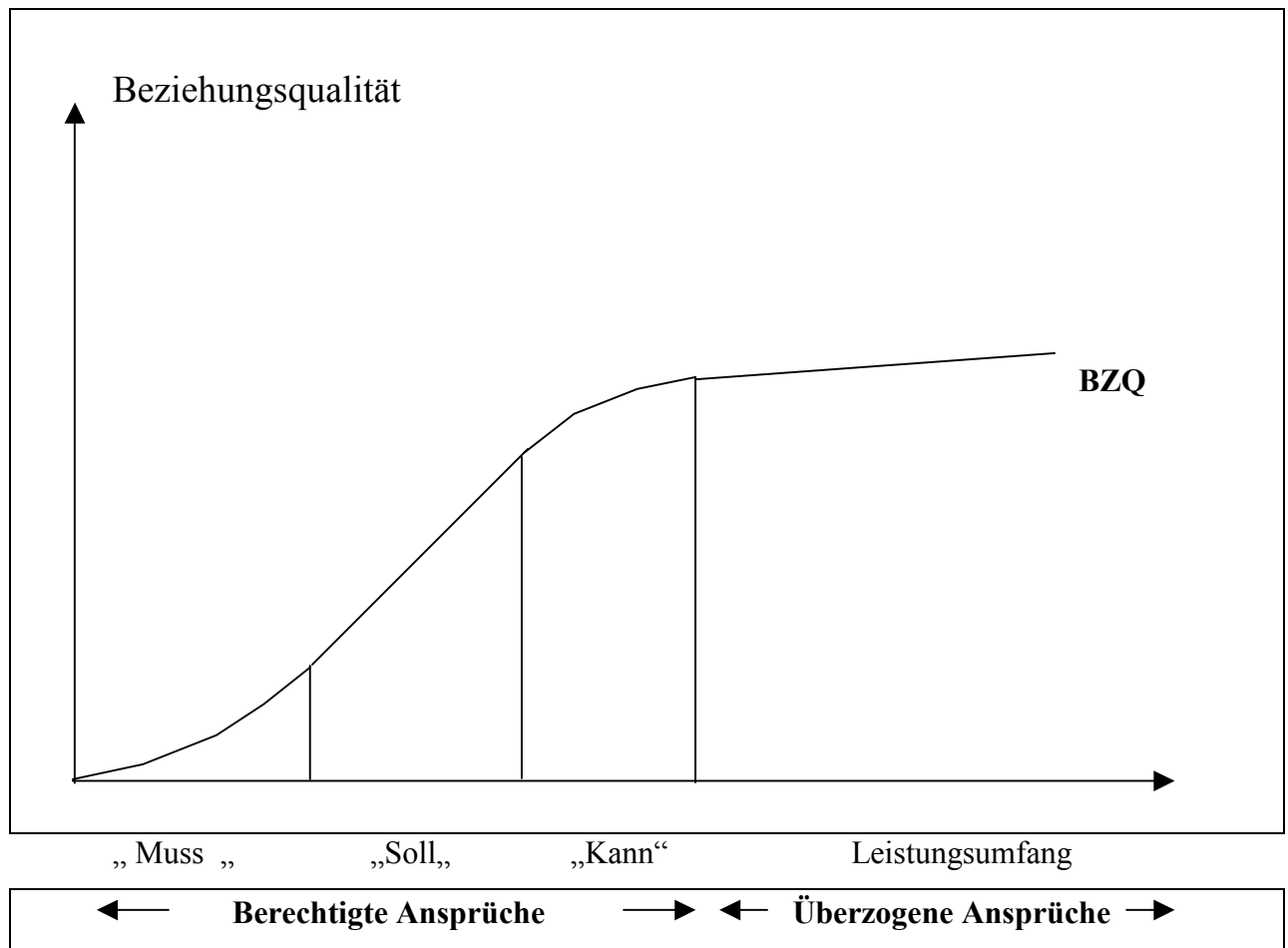


Abbildung 18: Zusammenhang zwischen Beziehungsqualität und Leistungsumfang⁵¹

Aus der Darstellung geht hervor, dass es keinen Nutzen bringt, den Leistungsumfang unendlich weit zu steigern. Die Graphik ist in mehrere Stufen unterteilt, von denen die erste den Leistungsumfang darstellt, der unbedingt vorhanden sein muss. Eine Erhöhung des Leistungsumfangs würde hier einen klaren Anstieg der Beziehungsqualität zur Folge haben. Dieser klare Anstieg wird auch in der zweiten Stufe, der Soll- Stufe, fortgesetzt.

⁵¹ Vgl. F&C Studie Network Profit Chain. Münster, 2009, S.89 ff.

Kennzeichnend für diese Stufe ist die geringe Erhöhung des Leistungsumfangs sowie der kräftige Anstieg der Beziehungsqualität. In der dritten Stufe, der Kann- Stufe, ist der Leistungsumfang geringer als in der zweiten Stufe und führt zu einer geringeren aber sichtbaren Erhöhung der Beziehungsqualität. Würde der Leistungsumfang nach der dritten Stufe weiter erhöht, führe dies zu keiner merklichen Erhöhung der Beziehungsqualität mehr, egal wie hoch die Leistungen ausfielen.

Für den Franchisegeber ist es demnach nicht lukrativ, den Leistungsumfang für den Franchisenehmer immer weiter auszuweiten. Sinnvoll wäre nur eine Leistungserhöhung über die ersten drei Stufen. Darüber hinaus führe dies nur zu explodierenden Kosten, ohne große Auswirkungen auf die Beziehungsqualität zu haben. Es ist für den Franchisenehmer also wichtig, für sein eigenes Netzwerk den Kulminationspunkt der Beziehungskurve zu finden. Dieser kann von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein und sowohl von äußeren Rahmenbedingungen als auch inneren Einflussfaktoren abhängig sein.

3.4 Zusammenstellung möglicher Maßnahmen zur Erhöhung der Gesamtzufriedenheit

Auf Grundlage der bisherigen Studien und Analyseergebnisse wird nachfolgend eine Tabelle präsentiert, in der mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Gesamtzufriedenheit aufgelistet sind. Die Maßnahmen sind immer unter Berücksichtigung der jeweiligen Beziehungsphase anzuwenden und sollten immer einem angemessenen Leistungsumfang entsprechen.

Teilgrößen Gesamtzufriedenheit	Prozentualer Anteil Gesamtzufriedenheit	Maßnahmen zur Steigerung der Gesamtzufriedenheit
Beziehung zum Franchisegeber	26%	<ul style="list-style-type: none">- persönliche Gespräche der Partner (Partnertreffen)- Einführung von Fachbeiräten und ERFA- Gruppen- Mentorenprogramm- Gestaltung von gemeinsamen Veranstaltungen und Reisen- Entwicklung Partnerzeitschrift- Möglichkeit der Zusammenarbeit in Gremien
Leistungen des Franchisegebers	20%	<ul style="list-style-type: none">- Erstellen eines Leistungskataloges unter Mithilfe des FN (ständige Anpassung)- Angebot von modernen Trainings- und Schulungsprogrammen- Einführung Firmenzeitschrift- Belohnungssystem für hohe Leistungserbringung

Verhältnis Gebühren/Preise/Leistungen	14%	<ul style="list-style-type: none"> - Staffelung der Preise nach Umsatz und Unternehmenszugehörigkeit - Absenkung der Gebühren proportional zu den Umsatzsteigerungen - Rabattstaffeln nach Umsatzentwicklung
Tägliche Arbeit	13%	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung eines modernen ERP- Systems - Optimierung der Transportwege
Geschäftlicher Erfolg	13%	<ul style="list-style-type: none"> - Netzumfassende Verkaufsförderungsmaßnahmen - Managementschulungen für FN - Fortbildungskurse für MA
Marktauftritt des Systems	8%	<ul style="list-style-type: none"> - Imagepflege durch Marketing und Sponsoring - Erstellung eines Firmenleitbildes - Auftritt Messerveranstaltungen
Betreuung durch Zentrale	6%	<ul style="list-style-type: none"> - Einrichten einer Beratungsstelle und/oder einer Beratungshotline - Persönliche Beratung des FN - Einführung eines TQM

Abbildung 19: Maßnahmen zur Steigerung der Gesamtzufriedenheit

4. Schlussbemerkungen

Im Hauptteil der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, Franchisenehmer hinsichtlich ihrer Zufriedenheit in ihrem Franchisenetzwerk und ihrer Beziehung zum Franchisegeber zu untersuchen. Dabei wurde auf Grundlage der Balancetheorie die Franchisenehmerzufriedenheit sowie die Gesamtzufriedenheit und deren Determinanten analysiert. Als Haupteinflussgrößen der Gesamtzufriedenheit können die Beziehung zum Franchisegeber und dessen Leistungserbringung festgemacht werden. Aus diesem Grund ist es zur Verbesserung der Gesamtzufriedenheit in einem Franchisenetzwerk notwendig, an diesem Punkt anzusetzen und die Beziehung zwischen den Partnern durch die Verbesserung der Beziehungsqualität zu optimieren.

Wie in der Arbeit aufgezeigt wurde, wird diese Beziehungsqualität sowohl auf der Partnerebene als auch auf der Netzwerkebene durch die Expertise, Werteähnlichkeit und dem Nettonutzen geprägt. Diese drei Faktoren können unterschiedlich stark vom Franchisegeber beeinflusst werden, wobei der Expertise, also die Unterstützung des Franchisenehmers durch den Franchisegeber, allerdings die meiste Bedeutung zukommt. Dem Franchisegeber muss es gelingen, den Franchisenehmer so zu unterstützen, dass dieser am Markt bestehen und sich gegen seine Konkurrenz durchsetzen kann. Dabei sollte der Franchisenehmer auf gut geschulte Mitarbeiter, ein funktionierendes ERP-System und ein sehr gutes Netzwerkmarketing zurückgreifen können. Er sollte bei Problemen professionell von der Zentrale beraten werden und die Möglichkeit haben, eigene Ideen mit einfließen zu lassen. Ein netzwerkinternes Leitbild und eine gute Kommunikation zwischen Zentrale und Franchisebetrieb fördern die Wertevorstellung und die Identifizierung mit der Unternehmung und führen zu einem höheren Nettonutzen für beide Seiten..

Desweiteren konnte festgestellt werden, dass die Unabhängigkeit wie auch ein sehr guter Informationsaustausch mit zunehmender Dauer der Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnen. Die Beziehungsdauer bewirkt eine Veränderung der Interessenlagen des Franchisenehmers hin zu mehr Eigeninitiative und Mitspracherecht. Der Franchisegeber sollte das erkennen und dementsprechend fördern. Das Erhöhen der Beziehungsqualität sollte dabei allerdings immer in einem guten Verhältnis zum Leistungsumfang stehen.

Die Befragung der Franchisenehmer zum eigenen Netzwerk ergab, dass der Großteil der Befragten zufrieden und der Trend weiter steigend ist. Allerdings besteht in der Gastronomie- und Lebensmittelbranche sowie im Handel gegenüber dem

Dienstleistungssektor Aufholbedarf. Um in Zukunft eine höhere Zufriedenheit flächendeckend zu erlangen, ist es notwendig, die jeweiligen Franchisesysteme hinsichtlich ihrer Schwächen zu untersuchen. Anhand der in dieser Arbeit untersuchten Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf die Beziehungsqualität und dem Zufriedenheitsempfinden der Franchisepartner sollte es den Unternehmen der Franchisewirtschaft möglich sein, die Schwachstellen ihres eigenen Netzwerkes leichter zu ermitteln und auszubessern. Die in der oben stehenden Tabelle aufgelisteten Maßnahmen sollen dabei unterstützend wirken.

Literaturverzeichnis

Arnold, Jürgen: Das Franchiseseminar. München. 1997.

Belz, Christian: Management von Geschäftsbeziehungen. Wien. 1998.

Brendel, Michael: CRM für den Mittelstand. Wiesbaden. 2003.

Herz , Peter: Franchise: Der schnelle Weg in die Selbständigkeit. Regensburg. 2001.

Knut S. Pauli: Franchising. Düsseldorf. 1992.

Küster, Martin: Opportunismus und Motivation in Franchise- und Vertragshändlersystemen. Stuttgart. 2000.

Martius, Waltraud: Fairplay Franchising. Wiesbaden. 2008.

Metzlaff, Karsten: Praxishandbuch Franchising. München. 2003.

Schallmo, Daniel: Grundzüge des Franchising und Umsetzungsbeispiele. Ravensburg. 2003.

Heinrich, Schlüter: Franchisenehmer-Zufriedenheit: Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Wiesbaden. 2001.

Skaupy, Walther: Franchising Handbuch für die Betriebs- und Rechtspraxis. München. 1995.

Wunderlich , Maren: Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchisenetzwerken. Wiesbaden. 2005.

Ahlert, Martin: F&C Studie Network Profit Chain. Münster. 2009.

Internetquellen

Deutsche Bank: Franchising in Deutschland wird Erwachsen. Online im Internet:

URL: http://www.db.com/mittelstand/downloads/Studie_Franchising.pdf [Stand: 06.12.2010]

Deutscher Franchiseverband: Statistiken. Online im Internet:

URL: <http://www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html> [Stand: 06.12.2010]

Deutscher Franchiseverband: Kriterien Franchisegründer. Online im Internet:

URL: [http://www.franchiseverband.com/News-detail.64.0.html?&tx_ttnews\[tt_news\]=31&tx_ttnews\[backPid\]=63&cHash=57dc91f16a](http://www.franchiseverband.com/News-detail.64.0.html?&tx_ttnews[tt_news]=31&tx_ttnews[backPid]=63&cHash=57dc91f16a) [Stand: 06.12.2010]

Enzyklopädie Wikipedia: Online im Internet:

URL: <http://www.wikipedia.org/> [Stand: 06.12.2010]

European Franchise Federation: Code of Ethics for Franchising. Online im Internet:

URL: <http://www.eff-franchise.all2all.org/> [Stand: 06.12.2010]

Wirtschaftslexikon Gabler: Online im Internet:

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> [Stand: 06.12.2010]

Kreditanstalt für Wiederaufbau: Studie Existenzgründungen. Online im Internet:

URL: http://www.kfw.de/DE_Home/Presse/Pressekonferenzen/KfW-Gruendungsmonitor_2009.jsp [Stand: 06.12.2010]

